



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE GRADO

TEMA

SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.

PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORES:

KATERIN JANETH QUELAL CUAICAL
JUAN CARLOS CHALAPÚ CANGÁS

DIRECTOR:

ING. Edwing Rolando Soria Flores MBA.

Mayo, 2019.

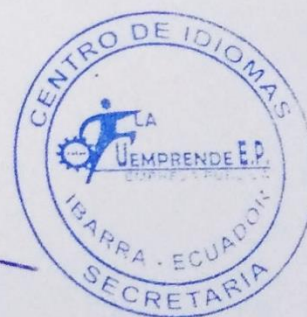
RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación trata de Sistema de Acciones Integradoras para Reducir la Morosidad en la Cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia El Ángel, el mismo que contempla una descripción general de los inicios de esta institución, la evolución de la misma, el marco legal que rige su funcionamiento, los servicios que presta a sus clientes, y el organismo que supervisa la operatividad de la institución como es la Superintendencia Economía Popular y Solidaria; mediante la investigación efectuada la entidad financiera ha presentado problemas en el proceso de recuperación de cartera, a causa de algunas deficiencias tanto en el desarrollo de sus actividades operativas, como en aspectos externos fuera del alcance de la Cooperativa. El propósito de esta investigación es mejorar los procesos de crédito y cobranza, promoviendo la eficiencia, eficacia, economía y ética, mediante el fortalecimiento de políticas e indicadores encaminados a evaluar y mitigar los riesgos, a fin de que se conviertan en oportunidades que permitan el desarrollo fortalecimiento y estabilidad de la entidad. En el diagnóstico situacional de la institución financiera, se plantea la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), sustentando la viabilidad de la investigación; además bases teóricas y científicas de temas referentes a la toma de decisiones con respecto a la morosidad en el contexto cooperativo y un agregador de valor como es la responsabilidad social cooperativa. Finalmente se muestra la viabilidad de propuesta a través de una matriz de validación.

ABSTRACT

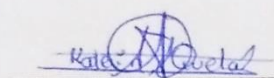
This research studies the Integrative Actions System to reduce the lack of payment in the Microcredit portfolio, at the Saving and Credit Cooperative "Tulcán" in El Ángel city Agency, contemplating a general description of the beginnings of this institution, its evolution, legal framework, services it provides, and organization that oversees the operation of the institution which is the Popular and Solidary Economy Superintendence. The financial entity has presented problems in the portfolio recovery process, due to deficiencies in the development of its operational activities, and external aspects. The purpose of this research is to improve the credit and collection processes, promoting efficiency, effectiveness, economy and ethics, by strengthening policies and indicators aimed at evaluating and mitigating risks, transforming them into opportunities for the development, strengthening and stability of the entity. In the situational diagnostic is proposed strengths, opportunities, weaknesses and threats; in addition, theoretical and scientific bases of issues related to the decision making regarding lack of payment in the cooperative context and cooperative social responsibility. Finally, the viability of the proposal is show through a validation matrix.

Victor Rodriguez
Paez



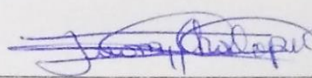
AUTORÍA

Nosotros, Katerin Janeth Quelal Cuaical y Juan Carlos Chalapú Cangás portadores de las cédulas de identidad N° 040190005-5 y 040177820-4 respectivamente, declaramos bajo juramento que las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera aquí descrito SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI, es de nuestra autoría, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Katerin Janeth Quelal Cuaical

C.I. 040190005-5



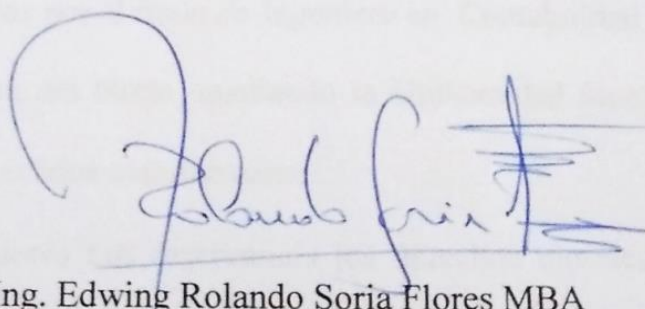
Juan Carlos Chalapú Cangás

C.I. 040177820-4

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por los egresados Katerin Janeth Quelal Cuaical y Juan Carlos Chalapú Cangás, para optar por el Título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es: SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 28 días del mes de julio del 2018.



Ing. Edwing Rolando Soria Flores MBA

C.I 1709847550



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotros, Katerin Janeth Quelal Cuaical y Juan Carlos Chalapú Cangás portadores de las cédulas de identidad N° 040190005-5 y 040177820-4 respectivamente, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autores del trabajo de grado denominado: "SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI", que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Katerin Janeth Quelal Cuaical

C.I. 040190005-5

Juan Carlos Chalapú Cangás

C.I. 040177820-4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	040190005-5 y 040177820-4
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Quelal Cuaical Katerin Janeth y Chalapú Cangás Juan Carlos
DIRECCIÓN:		La Libertad, calle Jorge Vela El Ángel, barrio Blas Ángel, Panamericana sur
EMAIL:		kjquelalc@utn.edu.ec jcchalapuc@utn.edu.ec
TELÉFONO MÓVIL:		0992042141 0978913296


DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI
AUTOR (ES):	Quelal Cuaical Katerin Janeth y Chalapú Cangás Juan Carlos
FECHA: AAAAMMDD	Mayo 2019

SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingenieria en Contabilidad y Auditoria CPA
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Edwing Rolando Soria Flores MBA

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son los titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 28 días del mes de Julio del 2018.



Katerin Janeth Quelal Cuaical

C.I. 040190005-5



Juan Carlos Chalapú Cangás

C.I. 040177820-4

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios quien me ha dado la vida y me ha bendecido cada día, por su amor y haberme dado salud para cumplir mis metas propuestas.

A mis padres Arturo y Zoila, quienes siempre me han brindado su amor y apoyo incondicional, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y a quienes debo este triunfo profesional.

A mis hermanos Carlos, Jhonny y Jessica, por estar conmigo y apoyarme en todo momento, los quiero mucho.

A mi sobrina Yamileth, para que veas en mí un ejemplo de esfuerzo y superación.

Katerin Janeth Quelal Cuaical

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por ser el dador de vida y brindarme la fuerza para completar cada etapa de mi vida, a mis padres quienes han sido mi motivación y mi apoyo incondicional en momentos buenos y difíciles y me han ayudado a sobrellevar todas las adversidades que se me han presentado.

A mi familia pilar fundamental en mi vida, fuente de inspiración que con sus valores, principios y conocimientos han inculcado en mí el deseo de superación y persistencia, permitiéndome ser el hombre que soy ahora.

Juan Carlos Chalapú

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y por darme la sabiduría para poder desarrollar nuestro proyecto de investigación.

A la Universidad Técnica del Norte por abrirme las puertas para poder realizar un sueño que anhelaba desde niño; a mis maestros, por los conocimientos y valores que me han compartido durante mi estancia en esta institución educativa y que me será de gran ayuda para poder desempeñarme en la vida tanto profesional como personal.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., por darme la acogida y la predisposición para llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

Finalmente, a mis amigos y compañeros, infinitas gracias por permitirme compartir gratos e inolvidables momentos y conocer cuán importante es el valor de la amistad y el compañerismo en la vida.

Katerin Janeth Quelal Cuaical

Juan Carlos Chalapú Cangas

PRESENTACIÓN

El presente trabajo es desarrollado con una investigación que permite justificar la viabilidad de “SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI”, el cual consta de cuatro capítulos expuestos de la siguiente manera:

El primer capítulo es el diagnóstico situacional el mismo que permite identificar factores internos y externos que inciden en la ejecución del presente proyecto, de esta manera determinar la viabilidad del mismo.

El segundo capítulo consiste en el marco teórico, en donde se encuentran las bases las teóricas que sustentan el proyecto, dicha información se la obtiene de fuentes bibliográficas físicas y digitales, información que permitirá un mejor entendimiento al lector.

El tercer capítulo consta de la propuesta en donde se describe una secuencia de acciones, que deberán aplicarse para disminuir la morosidad en la Cooperativa, optimizar los procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera para mejorar la situación económica de la institución.

El cuarto capítulo consiste en validar la propuesta planteada a fin de verificar la pertinencia y utilidad que tendrá para la institución.

JUSTIFICACIÓN

Un sistema de acciones integradoras para reducir la morosidad en la cartera de microcrédito es importante, ya que evaluará los niveles de eficacia, eficiencia y ética con que se están manejando los procesos de concesión de créditos y recuperación de la cartera, y la concordancia con la normativa interna de la cooperativa.

El análisis del departamento de crédito y cobranzas permitirá a la institución lograr la eficiencia operativa y alcanzar un nivel óptimo de liquidez y solvencia, así como identificar las deficiencias en las que están incurriendo y en lo posterior mejorar en la ejecución de dichos procesos, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

El resultado de la presente investigación permitirá tomar decisiones con el fin de lograr la mejora continua en la gestión institucional y del proceso de crédito y cobranza a través de recomendaciones que surjan en el presente estudio.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un sistema de acciones integradoras para reducir la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia el Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia el Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.
- Fundamentar el sistema de acciones integradoras para reducir la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia el Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.
- Diseñar un sistema de acciones integradoras para reducir la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia el Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.
- Validar el sistema de acciones integradoras para reducir la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia el Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
ABSTRACT.....	ii
AUTORÍA	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE ..	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	x
PRESENTACIÓN	xi
JUSTIFICACIÓN	xii
OBJETIVOS	xiii
Objetivo General	xiii
Objetivos específicos	xiii
INDICE DE CONTENIDOS	xiv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xix
ÍNDICE DE TABLAS	xx
CAPÍTULO I	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos del diagnóstico	5

1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. Variables diagnósticas	5
1.4. Indicadores	6
1.5. Matriz de relación diagnóstica	6
1.6. Mecánica operativa	8
1.6.1. Identificación de la población	8
1.6.2. Información primaria	8
1.6.3. Información secundaria	9
1.6.4. Análisis de la información	9
1.7. Análisis del Macroentorno	26
1.7.1. Factor Económico	26
1.7.2. Factor Social	30
1.7.3. Factor Político	34
1.7.4. Factor Tecnológico	35
1.8. Análisis del Microentorno	36
1.8.1. Proveedores	36
1.8.2. Clientes	36
1.8.3. Competencia	37
1.8.4. Capacidad Directiva	37
1.8.5. Capacidad de Mercado	40
1.8.6. Capacidad Financiera	41

1.8.7.	Capacidad Tecnológica.....	45
1.8.8.	Capacidad de Gestión del Talento Humano	46
1.9.	FODA.....	47
1.10.	Cruce estratégico	48
1.11.	Determinación del problema diagnóstico	49
CAPITULO II.....		50
2.	MARCO REFERENCIAL.....	50
2.1.	Cooperativismo	50
2.1.1.	Historia del Cooperativismo	51
2.1.2.	Principios del cooperativismo.....	52
2.1.3.	Valores cooperativos.....	52
2.1.4.	Historia del Cooperativismo en el Ecuador	53
2.1.5.	Sector Financiero Popular y Solidario	53
2.1.6.	Cooperativas de Ahorro y Crédito	55
2.2.	Gestión de cobranza	56
2.2.1.	Cobranza	56
2.2.2.	Procedimientos de cobranza	57
2.2.3.	Políticas de cobranza	58
2.3.	Morosidad en el Sector Cooperativo Ecuatoriano.....	58
2.3.1.	Factores que originan la Morosidad.....	59
2.3.2.	Efectos de la Morosidad	61
2.4.	Toma de Decisiones en el contexto Cooperativo	61

2.4.1. Clasificación de las decisiones	64
2.4.2. Modelos para la toma de decisiones	65
2.4.3. Proceso de la toma de decisiones	67
2.5. Responsabilidad Social (RS) en el sector Cooperativo	68
2.5.1. Balance social (BS)	71
CAPITULO III	74
3. PROPUESTA	74
3.1. Introducción	74
3.2. Justificación	76
3.3. Objetivos de la propuesta	77
3.3.1. Objetivo general	77
3.3.2. Objetivos específicos	77
3.4. Descripción de la propuesta.	77
3.4.1. Acción N°1.- Capacitación al personal de cobranzas.	78
3.4.2. Acción N°2. Seguimiento al destino de los créditos y asesoría técnica.	79
3.4.3. Acción N°3. Convenio con una institución aseguradora que garantice las cosechas y la recuperación del crédito.	80
3.4.4. Acción N°4. Aplicación del sistema PERLAS.	80
3.4.5. Acción N°5. Actualización de políticas y procesos de Crédito y Cobranzas.	103
3.4.6. Presupuesto para implementar la propuesta planteada.	114
CAPÍTULO IV	117

4.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	117
4.1.	Introducción	117
4.2.	Método de verificación.....	117
4.3.	Factores a validar	118
4.4.	Método de calificación	119
4.5.	Estudio estratégico	120
4.6.	Descripción del estudio	120
4.6.1.	Objetivo del estudio	121
4.6.2.	Equipo de trabajo	121
4.7.	Resultados	122
4.8.	Evaluación.....	123
	CONCLUSIONES	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA	126
	ANEXOS	129

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Planificación estratégica.....	10
Ilustración 2	Capacitación.....	11
Ilustración 3	Proceso para aprobación de créditos	12
Ilustración 4	Autenticidad de información.....	13
Ilustración 5	Instalaciones, equipos y materiales	14
Ilustración 6	Sistemas informáticos	15
Ilustración 7	Fallas en sistemas informáticos.....	16
Ilustración 8	Base de datos morosos	17
Ilustración 9	Conocimiento de Políticas, procedimientos para disminuir la morosidad.....	18
Ilustración 10	Estrategias para disminuir la morosidad	19
Ilustración 11	Inflación	26
Ilustración 12	Producto Interno Bruto.....	27
Ilustración 13	Proyecciones poblacionales	31
Ilustración 14	Empleo adecuado/pleno (Tasa nacional)	32
Ilustración 15	Desempleo (Tasa nacional).....	33
Ilustración 16	Subempleo (Tasa nacional).....	34
Ilustración 17	Proceso de la Toma de Decisiones.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de relación diagnóstica	6
Tabla 2 Planificación estratégica	10
Tabla 3 Capacitaciones	11
Tabla 4 Proceso para aprobación de créditos.....	12
Tabla 5 Autenticidad de información	13
Tabla 6 Instalaciones, equipos y materiales.....	14
Tabla 7 Sistemas informáticos	15
Tabla 8 Fallas en sistemas informáticos	16
Tabla 9 Base de datos morosos	17
Tabla 10 Conocimiento de Políticas, procedimientos para disminuir la morosidad	18
Tabla 11 Estrategias para disminuir la morosidad.....	19
Tabla 12 Balanza Comercial.....	28
Tabla 13 Tasa de interés activa máxima	29
Tabla 14 Tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo	30
Tabla 15 Cartera de microcrédito improductivo 2016.....	41
Tabla 16 Cartera de microcrédito bruta 2016	42
Tabla 17 Cartera de microcrédito improductiva 2017	42
Tabla 18 Cartera de microcrédito bruta 2017	43
Tabla 19 Cartera de microcrédito improductiva 2018	43
Tabla 20 Cartera de microcrédito bruta 2018	44
Tabla 21 Evolución de la morosidad	44
Tabla 22 Matriz FODA.....	47

Tabla 23	Cruce estratégico.....	48
Tabla 24	Segmentación de entidades del sector Financiero Popular y Solidario	54
Tabla 25	Relación principios del cooperativismo y dimensiones de la RSE.....	70
Tabla 26	Políticas de crédito.....	105
Tabla 27	Políticas de cobranza	107
Tabla 28	Presupuesto	114
Tabla 29	Matriz de validación	118
Tabla 30	Resultados matriz de evaluación.....	122

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., inició su vida jurídica el 6 de noviembre de 1963 cuando fueron aprobados sus estatutos por el entonces Ministerio de Bienestar Social. Sin embargo, mucho antes, un grupo de 13 personas inquietas en formar una Institución financiera de este tipo, crearon la Cooperativa de Ahorro y crédito Tulcán, La Grande del país.

A estos personajes, primeros socios y fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán se les conoce como Los 13 de La Fama, ellos son:

Luis Enrique Villarreal C,	José Miguel Prado
Rodrigo Arroyo	Azael Ruiz
Miguel Mafla	Lucrecia Martínez
Carlos Bedón	Daniel Ayala
Juan José Reyes	Laura Champutiz
Manuel Villacorte	Diómedes Jiménez
Segundo Azael Ruiz	

La primera oficina se ubicó en un cuarto proporcionado por el Párroco de la Iglesia La Dolorosa, en la casa Parroquial de dicho sector, para luego funcionar en diferentes lugares como la casa de don Luis Villarreal, posteriormente en el Mercado Central

donde creció de manera acelerada debido a los créditos y ahorros de los comerciantes del sector.

En el año de 1973 se adquiere la propiedad ubicada junto al Mercado Central, donde se atendía al público con servicio médico gratuito, salón de actos, sala de velaciones para socios y familiares, biblioteca, mercado cooperativo donde se ofrecían principalmente electrodomésticos y productos de primera necesidad.

Fue en el año de 1994 que se inició la construcción del actual edificio de la Cooperativa en los terrenos donde funcionaba la Escuela Sucre de la ciudad de Tulcán y desde el año de 1996 entra en funcionamiento al servicio de sus 25.000 socios a esa fecha.

Con el pasar del tiempo se abren nuevas oficinas de la siguiente manera:

- Agencias de Huaca y Julio Andrade en septiembre de 1979
- Sucursal Agencia San Gabriel en marzo de 1982
- Sucursal Agencia Quito en diciembre de 1995
- Sucursal Agencia El Ángel en septiembre del 2006
- Sucursal Agencia Ibarra en abril del 2007

En la actualidad se conforma de más de 100 empleados con una consigna clara de ser útiles y beneficiosos para la sociedad, fundamentados en los principios cooperativos.

La cultura cooperativista está basada en toda la experiencia que pueda brindar a través del contacto con sus aliados.

En la actualidad pertenece al segmento 1 de las Cooperativas con más de 70.000 socios y clientes, que gozan de diversos productos y servicios en una red de 7 agencias en las provincias de Carchi, Imbabura y Pichincha, a través de alianzas estratégicas, cajeros automáticos, con la entrega de tarjeta de débito de manera gratuita, seguro de vida y accidentes que permite proteger el patrimonio personal pero también lo más importante la vida misma, servicio de funeraria, sistema de recaudaciones para entidades públicas, privadas y educativas, pago de servicios básicos como luz y teléfono.

La agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., ubicada en las calles Esmeraldas y Bolívar de la ciudad de El Ángel, perteneciente al cantón Espejo, Provincia del Carchi, cuenta con 6 empleados, desempeñando cargos de Oficiales de Crédito, Cobranzas, atención de Caja,

Productos

Productos de ahorro y crédito

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., brinda a sus clientes una variedad de productos financieros tanto en el campo de ahorro como en el de crédito, como se describen a continuación:

✓ **Productos de Ahorro.** Dentro de los productos de ahorro se encuentran:

1. Activa Joven.
2. Ahorros a la vista.
3. Cuenta fácil.
4. Beca del futuro.

5. Centavito ganador.
6. Depósitos a plazo fijo.
7. Plan de capitalización.

✓ **Productos de Crédito.** Por su parte en lo concerniente a productos de crédito, la institución brinda las siguientes opciones:

1. **Crédito de consumo.** Son créditos otorgados a personas naturales destinadas al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor.
2. **Crédito de vivienda.** Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación, mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren caucionadas con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.
3. **Microcréditos.** Es todo crédito no superior a 20.000 dólares, concedido a un prestatario personal natural o jurídico con un nivel de ventas inferior a 100.000 dólares o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de productos, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de ventas o ingresos generados por dichas actividades.

Un análisis de las principales variables que marcan el accionar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., tanto en el ámbito del macroentorno como del microentorno, esto con el fin de tener un conocimiento de la situación en la que se encuentra la institución y conocer sus puntos fuertes así como posibles falencias que puedan estar presentándose en el departamento de crédito, las cuales causan los altos

índices de morosidad que se presentan en la cartera antes mencionada y de esa manera proponer un sistema de estrategias que permitan la toma de decisiones encaminada a disminuir dicho índice de morosidad contribuyendo así a la mejora continua de la gestión institucional y del proceso de crédito en la entidad.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., con los responsables de las oficinas operativas de Crédito y cobranzas, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta en este proyecto.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Verificar el plan estratégico de la institución.
- Verificar la gestión administrativa del departamento de Crédito y cobranzas.
- Realizar un análisis del personal que labora en la institución.
- Verificar mecanismos de control interno de la cartera de microcrédito que posee la institución.
- Verificar el adecuado funcionamiento de las TICs que maneja la institución.

1.3. Variables diagnósticas

Plan estratégico

Talento humano

Gestión administrativa

Control Interno

TICS

1.4. Indicadores

Plan estratégico.

- Misión
- Visión
- Indicadores de gestión

Talento Humano

- Organigrama
- Manual de funciones
- Experiencia
- Capacitación
- Comunicación

Gestión administrativa

- Políticas para otorgar un crédito
- Proceso de otorgar de crédito

Control Interno

- Cumplimiento de políticas
- Gestión de recuperación del crédito
- Monitoreo de cartera morosa

TICS

- Equipos informáticos
- Software

1.5. Matriz de relación diagnóstica

Tabla 1

Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	PÚBLICO INFORMANTE	FUENTE
Verificar el plan estratégico de la institución.	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Indicadores de gestión 	Entrevista Encuesta	Jefe de agencia Personal operativo	Primaria
Realizar un análisis del personal que labora en la institución.	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Manual de funciones • Experiencia • Capacitación • Comunicación 	Encuesta	Personal operativo	Primaria
Verificar la gestión administrativa del departamento de Crédito y cobranzas.	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas para otorgar un crédito • Proceso de otorgar de crédito 	Entrevista	Jefe de crédito y cobranza	Primaria
Verificar mecanismos de control interno de la cartera de microcrédito que posee la institución.	Control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de políticas • Gestión de recuperación del crédito • Monitoreo de cartera morosa 	Entrevista	Jefe de agencia	Primaria
Verificar el adecuado funcionamiento de las TICs que maneja la institución.	TICs	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos informáticos • Software 	Encuesta Entrevista	Personal operativo Jefe de crédito y cobranza	Primaria

Elaborado por: Los Autores

1.6. Mecánica operativa

1.6.1. Identificación de la población

En la presente investigación como población se ha tomado en cuenta a los 7 empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., Agencia El Ángel.

Por ser una población inferior a 100 personas no se requiere efectuar el cálculo de la muestra, por lo que se realizará un censo.

1.6.2. Información primaria

Para la presente investigación se recopiló información de forma directa, para lo cual se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Encuesta**

Para la obtención de la información primaria se realizó una encuesta estructurada con preguntas cerradas, estas se aplicaron al personal operativo que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, con el fin de recopilar información sobre la situación administrativa, conveniencia de las políticas en procesos de créditos, adecuados uso de mecanismo de control interno aplicadas en la institución.

- **Entrevista**

La entrevista fue aplicada al Jefe de Agencia de la institución, con preguntas anteriormente elaboradas, con el fin de conocer aspectos técnicos y administrativos en cuanto al personal operativo de la institución y su relación laboral para el correcto desarrollo de las actividades y el cumplimiento de metas organizacionales.

Además se aplicó esta técnica al personal del departamento de crédito y cobranzas de la institución, con el fin de recopilar información sobre el proceso crediticio y recuperación de cartera.

- **Observación**

Se aplicó la técnica de observación para determinar el espacio físico de la institución, y constatar que los empleados cuenten con un área que les permita desarrollar su función de forma eficiente y eficaz.

1.6.3. Información secundaria

Para desarrollar las bases teóricas que sustentan la presente investigación, se revisó documentación bibliográfica, por lo cual se revisaron:

Textos

Artículos científicos

Leyes y reglamentos

Información proporcionada por la Cooperativa

Otras fuentes que se consideraron necesarios

1.6.4. Análisis de la información

1.6.4.1. Resultados de las encuestas

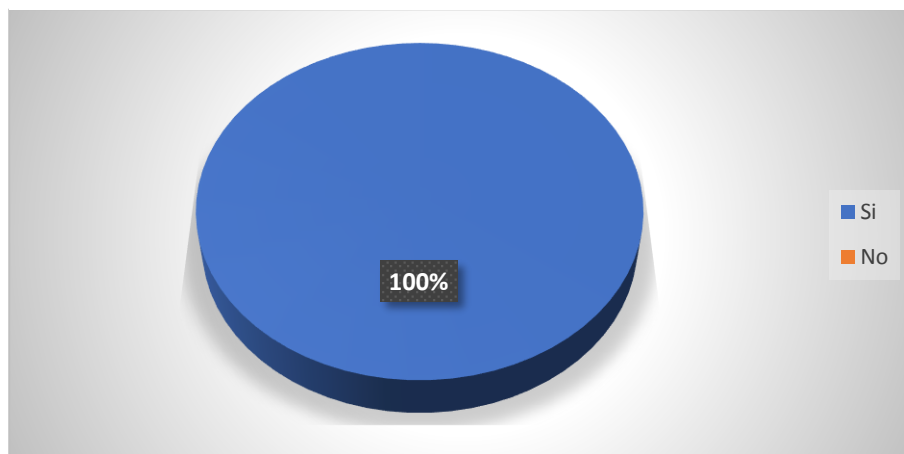
1. ¿En la cooperativa existe una planificación estratégica? (misión, visión, objetivos, indicadores).

Tabla 2
Planificación estratégica

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Ilustración 1
Planificación estratégica



Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Análisis

De las encuestas realizadas se puede observar que todos los empleados afirman que la institución cuenta con una planificación estratégica que le permite direccionar las actividades, esta situación representa una fortaleza ya que cuenta con lineamientos que permiten el monitoreo tanto de cumplimiento de objetivos como el crecimiento de la institución.

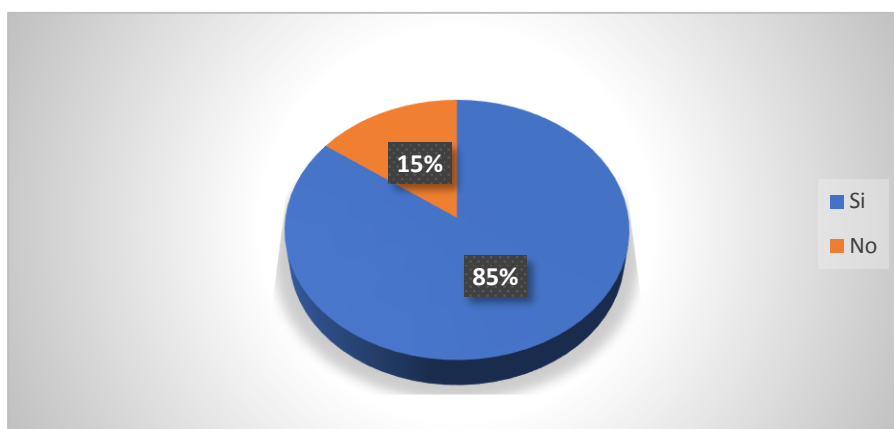
- 2. Ha recibido capacitaciones con contenidos acordes al área en la cual desarrolla sus actividades las cuales le permiten mejorar su desempeño laboral.**

Tabla 3
Capacitaciones

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	85%
No	1	15%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Ilustración 2
Capacitación



Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Análisis

La mayoría de los encuestados afirman que han recibido capacitaciones encaminadas a mejorar el desempeño laboral, siendo esto de gran ayuda para la institución y para los clientes; sin embargo se debe planificar capacitaciones enfocadas a todo el personal que labora en la institución.

3. ¿El comité de crédito tiene establecido un proceso para la aprobación de un crédito?

Tabla 4

Proceso para aprobación de créditos

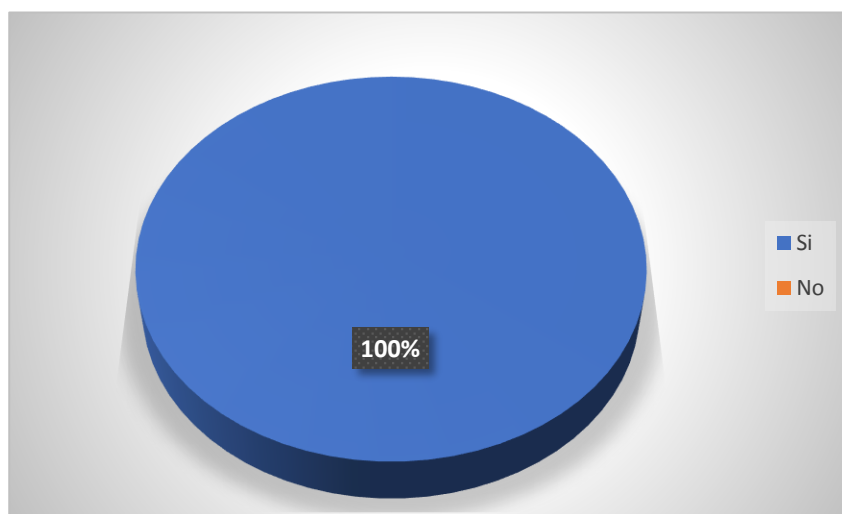
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Ilustración 3

Proceso para aprobación de créditos



Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Análisis

Se puede determinar que la institución cuenta con una guía básica que detalla paso a paso el proceso a seguir en la concesión a un crédito, lo cual representa una fortaleza ya que tiene una base a seguir, sin embargo esta debe ser actualizada a la normativa vigente emitida por el organismo de control.

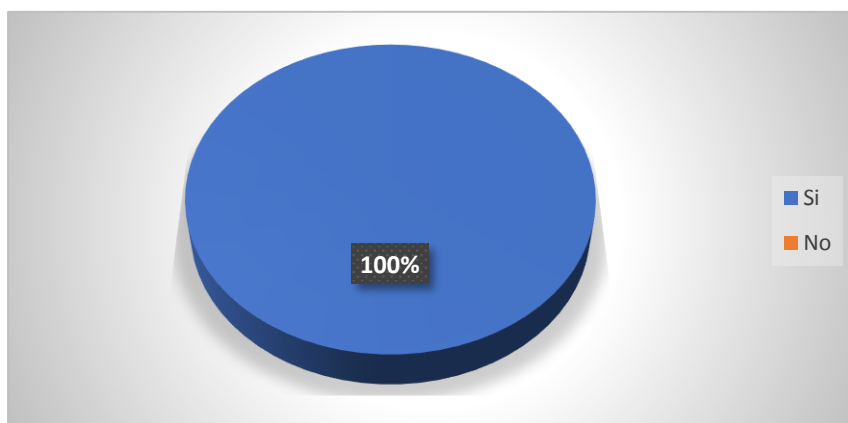
4. ¿Verifica la autenticidad de la información presentada por las personas solicitantes de un crédito?

Tabla 5
Autenticidad de información

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Ilustración 4
Autenticidad de información



Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Análisis

Se puede determinar que en la institución se verifica que la información que presente un solicitante de un crédito sea autentica, lo cual es un aspecto positivo ya que le ayuda a la institución a tener mayor seguridad en la transacción a realizar, y tener una visión más clara sobre la conveniencia de otorgar o no el crédito.

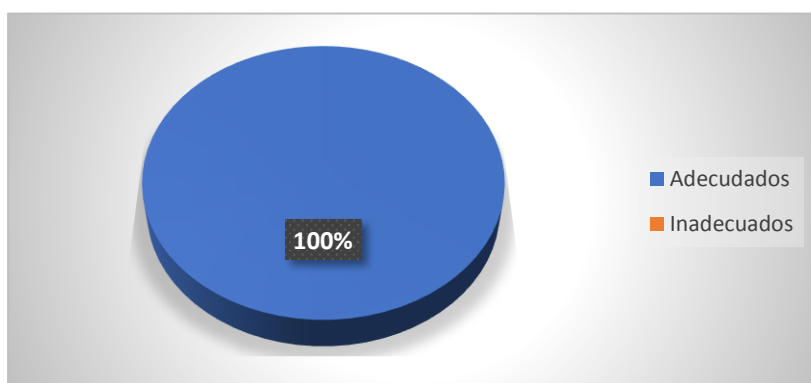
5. Que consideración tiene usted sobre las instalaciones, equipos y materiales que tiene la institución.

Tabla 6
Instalaciones, equipos y materiales

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuados	7	100%
Inadecuados	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Ilustración 5
Instalaciones, equipos y materiales



Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Análisis

Todos los encuestados indican que las instalaciones y equipos son adecuados, es decir, les permite desarrollar actividades laborales con eficiencia y con mayor rapidez frente a los socios y clientes, lo cual es una fortaleza ya que brindan un servicio de calidad.

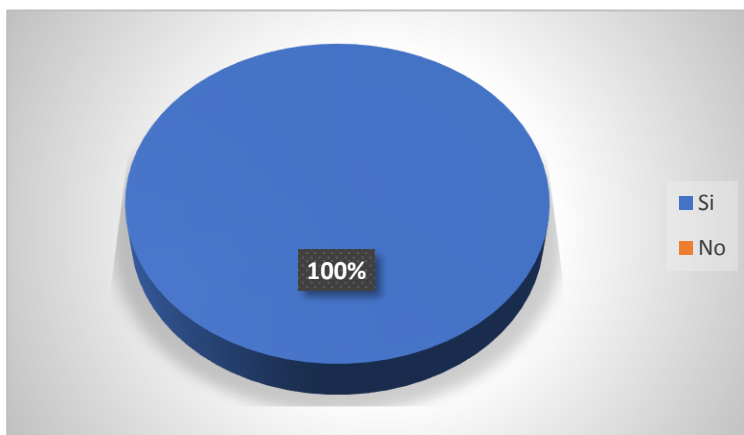
6. ¿Los sistemas informáticos que posee la entidad cuentan con las herramientas necesarias para realizar cálculos matemáticos y financieros que se requieren en el proceso de otorgamiento de un crédito?

Tabla 7
Sistemas informáticos

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Ilustración 6
Sistemas informáticos



Fuente: Personal de la Cooperativa
Elaborado por: Los Autores

Análisis

Todos indican que los sistemas informáticos que maneja la institución son apropiados para el correcto desarrollo de actividades y le permite optimizar tiempo al momento de realizar el trámite de otorgar un crédito.

7. ¿Los sistemas informáticos implementados por la institución ha presentado fallas?

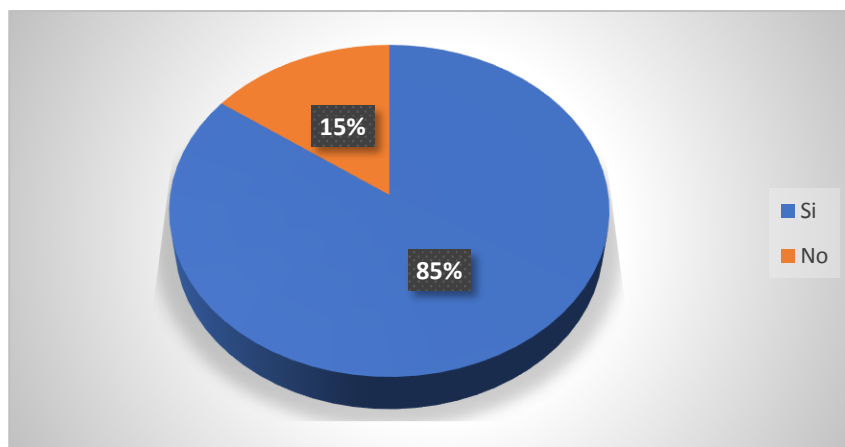
Tabla 8
Fallas en sistemas informáticos

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	85%
No	1	15%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Ilustración 7
Fallas en sistemas informáticos



Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Análisis

La mayoría de los encuestados manifiestan que los sistemas informáticos han presentado fallas; esto es un aspecto negativo ya que al presentar fallas en la plataforma de software de la institución y los empleados no pueden desarrollar sus funciones de manera oportuna provocando malestar en los clientes.

8. ¿Se mantiene una base de datos actualizada de los socios morosos clasificada por sectores, montos y fechas?

Tabla 9

Base de datos morosos

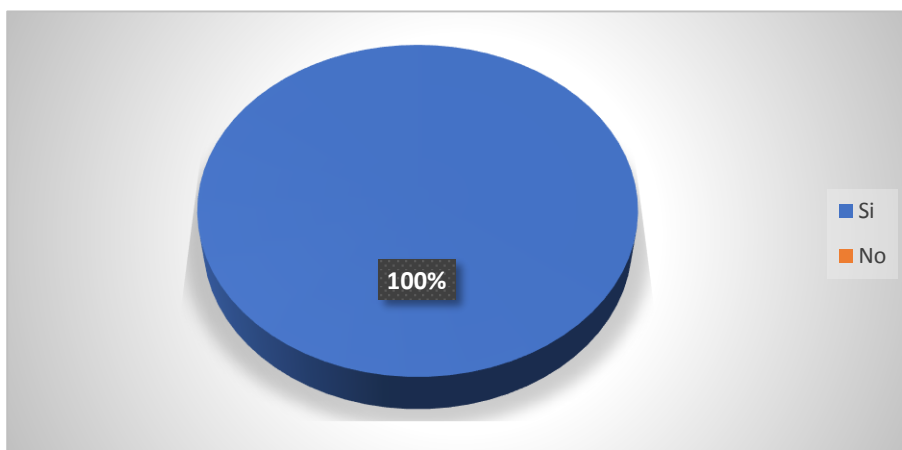
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Ilustración 8

Base de datos morosos



Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Análisis

La institución cuenta con una base de datos actualizada lo cual es positivo ya que le permite tener un mayor control y facilidad al momento de monitorear de los socios que han incumplido en el pago de las cuotas.

9. ¿Conoce usted cual es la normativa legal, políticas, procedimientos que le permitan disminuir la morosidad?

Tabla 10

Conocimiento de Políticas, procedimientos para disminuir la morosidad

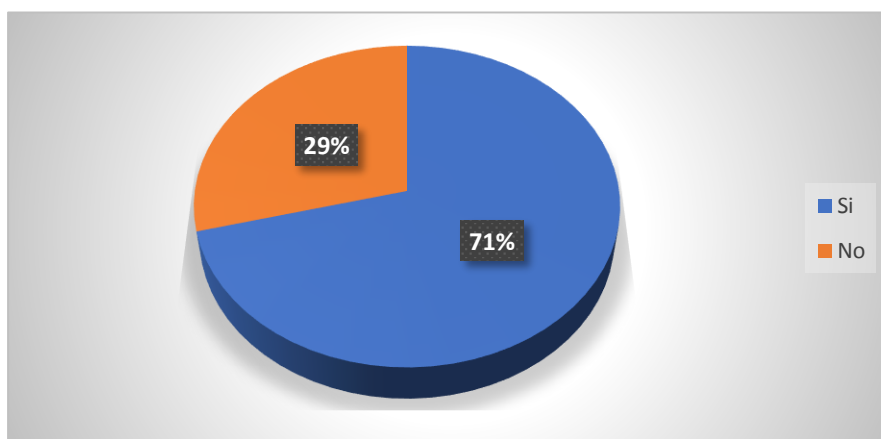
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Ilustración 9

Conocimiento de Políticas, procedimientos para disminuir la morosidad



Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Análisis

La mayoría de los encuestados tiene conocimientos de la normativa legal referente al riesgo operativo, lo cual le permite a los empleados tener un sustento de las acciones que toman con el fin de controlar la morosidad.

10. Considera necesario aplicar estrategias que se orienten a disminuir la morosidad en microcrédito

Tabla 11

Estrategias para disminuir la morosidad

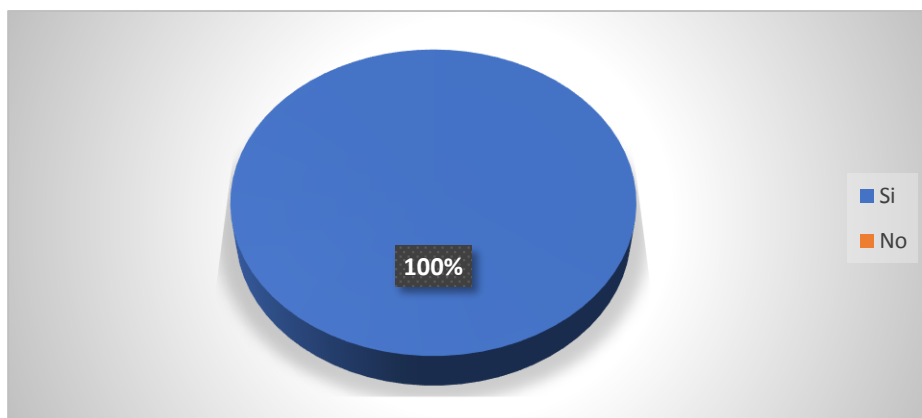
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Ilustración 10

Estrategias para disminuir la morosidad



Fuente: Personal de la Cooperativa

Elaborado por: Los Autores

Análisis

Según los resultados de la encuesta se logró determinar que todos los empleados consideran necesario aplicar estrategias orientadas a disminuir la morosidad en microcrédito, siendo una herramienta de apoyo para la institución para mejorar la gestión.

1.6.4.2. Resultados de la Entrevista aplicada al Jefe de la Agencia El Ángel de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

1.Cuál es el perfil profesional que una persona debe cumplir para pertenecer a la institución.

Una persona que postule para un puesto en la institución tiene que cumplir los requisitos que se encuentran establecidos en el manual de funciones de la Cooperativa, como por ejemplo; para el puesto de Gerente General de la institución el perfil requerido es:

- Título de tercer nivel en administración, economía o carreras afines de preferencia maestría en Administración o Finanzas;
- Experiencia mínima de cuatro años en cargos relacionados;
- Adicional a esto debe tener conocimiento medio-alto en: planificación estratégica, reglamento de la SEPS, planificación presupuestaria, gestión de talento humano y regulaciones tributarias.

Para el puesto de Jefe de Crédito y Cobranzas el perfil es:

- Título de tercer nivel en administración, economía o afines.
- Experiencia mínima de tres años en cargos similares;
- Conocimiento medio-alto en análisis y evaluación crediticia, riesgo de crédito.

2. Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas.

La institución si cuenta con indicadores que son establecidos por la gerencia general y la unidad de riesgos, y que sirven de apoyo para realizar el seguimiento, tanto en el

logro de metas de cada empleado como de los objetivos organizacionales; estos indicadores tienen establecidas cifras base, las cuales deben ser tomadas en cuenta por cada agencia al momento de fijar sus estrategias para no tener problemas con la planta central, este monitoreo se realiza de manera diaria mediante un sistema informático que proporciona la información para controlar el cumplimiento de metas de cada una de las agencias de la institución.

3. Según su criterio como es la comunicación entre los empleados de la institución.

En este aspecto la administración ha mejorado considerablemente el tema de la comunicación entre los empleados de la entidad, a través de estrategias que permiten tener un ambiente laboral ameno y sin conflictos personales, e implementando las herramientas tecnológicas necesarias para hacer que la comunicación del personal se realice de manera más eficiente y mejorando así el servicio prestado a la comunidad.

4. En cuanto al tema de morosidad, como maneja la institución a socios en mora.

La institución se rige estrictamente a lo que estipula el instructivo de cobranzas, se realiza la gestión de recuperación de cartera a través de llamadas telefónicas, visitas domiciliarias realizadas por el agente de cobranzas, oficial de negocios y jefatura de agencia y en ocasiones acude la subgerencia de negocios a realizar las revisiones que sean necesarias si el caso lo amerita para dar cumplimiento a las políticas que se encuentran determinadas por la gerencia. Un departamento específico de cobranzas no dispone la institución pero esta función es manejada por el jefe de crédito quien es el encargado de monitorear la cartera que está a punto de vencer y la cartera que ha incurrido en mora.

5. A su criterio, ¿cómo califica el porcentaje de morosidad en la cartera de Microcrédito de la institución? (alto, medio, bajo).

La institución cuenta con parámetros que le permiten monitorear el comportamiento de la morosidad en todas las carteras; en lo que a Microcrédito se refiere la Matriz ha fijado el límite en 6,89% según lo establece la “Norma para la gestión del riesgo de crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”; en el caso de la agencia El Ángel el porcentaje de morosidad se encuentra sobre el límite, con un porcentaje de 12,89% aproximadamente por lo que se puede ver que el índice de morosidad de la agencia es alto.

6. ¿Considera usted necesario la aplicación de estrategias que le ayuden a controlar la morosidad en la cartera de microcrédito de la institución?

Si sería de gran ayuda, ya que serían soportes o complementos que la institución tendría a las políticas ya existentes y que servirían para poder mejorar el tema de morosidad en esta cartera, debido a que en esta cartera se tiene un riesgo más alto de tener morosidad ya que el microcrédito se puede ver afectado por factores externos como: fenómenos naturales, pérdida en los cultivos para los cuales se destina el dinero concedido a crédito, plagas, competencia y bajos precios de los productos y/o animales.

1.6.4.3. Resultados de la Entrevista al Jefe de crédito y cobranza de la Agencia El Ángel

1. ¿Existe una guía para el otorgamiento de microcréditos?

Si, la institución cuenta con el Manual de Crédito, el mismo que es elaborado por el Jefe de Crédito de planta central, subgerencia de negocios, gerencia general y el comité de crédito. Este manual se actualiza cada año sea con políticas nuevas o con mejoras a las ya existentes, estas mejoras son propuestas por el jefe de crédito y aprobadas posteriormente por los administrativos.

2. Cuenta con mecanismos que permitan verificar la autenticidad de la información entregada por el solicitante de un crédito.

Si, si se cuenta con mecanismos para ver que la información sea autentica, esto generalmente se lo hace a través de la tecnología, con el uso del sistema EQUIFAX, la central de riesgos, página de la judicatura, Servicio de Rentas Internas, página del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que permiten corroborar la información que presenta el solicitante.

Otra forma de verificación se la realiza con las visitas al domicilio del solicitante del crédito o al lugar de trabajo que previamente ha especificado dicha persona, o mediante referencias comerciales o personales.

3. Se analiza las 5C del crédito.

Si se analiza las C del crédito para todas las solicitudes de crédito, esto se lo realiza mediante sistemas como SAC Y SAMIR que son programas informáticos que ya tienen

parametrizado estos aspectos como son carácter, capacidad, colateral, condiciones y capital, y de no cumplir uno de estos parámetros notifica esta novedad.

4. Existe una guía para efectuar la recuperación de cartera.

Si se cuenta con una guía para el tema de cobranzas, la misma que está incluida en el Manual de Crédito y Cobranzas; esta guía nos da las pautas para efectuar el proceso de cobranza.

5. Cuenta la institución con estrategias y procedimientos de cobranza, cuales son.

La cobranza se la realiza mediante llamadas telefónicas por parte del oficial de crédito o el call center de la institución si el cliente se retrasa en el pago de la cuota de 1 a 5 días, mediante la entrega de notificaciones si no se acercado a realizar el pago en los 15 días siguientes en el domicilio del socio, si se pasa 30 días se emite la segunda notificación que tiene un costo de \$5 al socio y al garante y si se pasa de los 30 días se emite una tercera notificación que tiene un costo de \$15 de igual manera al socio y al garante y si no se ha pagado aún se emite una notificación culminatoria que es la última antes de pasar a trámite legal. Cabe mencionar que no se realiza solamente las cuatro notificaciones antes mencionadas, si es posible se está llamando y visitando diariamente al deudor.

6. A su criterio cual es la principal causa de morosidades en el rubro de microcrédito.

El mayor problema que presenta la institución frente a esta clase de créditos es que las personas que acceden a microcrédito no poseen otra fuente de ingresos o repago que les permita cubrir las cuotas, solo dependen de los cultivos o animales que fueron

adquiridos con el dinero del crédito, entonces si se da un fenómeno inesperado y pierden sus animales o sus cultivos, da lugar a que se atrasen en el pago de las cuotas y en algunos casos no puedan pagar la deuda. Además está el problema de la baja de precios de los productos que principalmente son leche y papas, que hacen que la economía familiar de los deudores se torne más complicada y no sean capaces de solventar el crédito.

Pero pese a este riesgo la institución no puede dejar de lado a este sector de la población, por ende la gerencia se encuentra en constante monitoreo de la situación que presenta la cartera de microcrédito para encontrar mecanismos que le permitan sobrellevar esta situación.

7. ¿Tiene conocimiento acerca del sistema de análisis financiero PERLAS?

No, no he tenido la oportunidad de conocer este sistema pero considero que sería necesario estudiarlo y conocer de qué se trata para en un futuro de llegarse a implementar no tener ninguna complicación.

1.7. Análisis del Macroentorno

El análisis del macro entorno está compuesto por factores externos, independientes a la organización, los cuales no puede ser controlados por la entidad, además influyen en el desarrollo de la misma, para ello se analizarán factores políticos, económicos, social, tecnológico, y legal.

1.7.1. Factor Económico

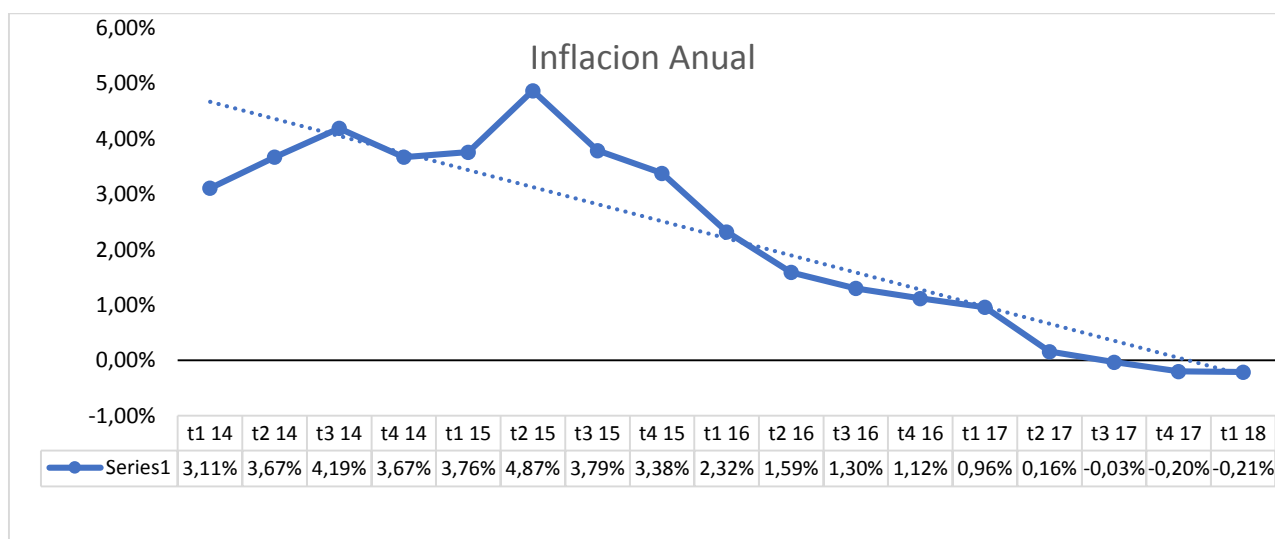
El análisis de las principales variables económicas permite determinar la situación económica en la que se encuentra el país y la forma como estos factores pueden afectar la economía de las instituciones financieras en cuanto al sistema financiero y crediticio, convirtiéndose en oportunidades o amenazas.

1.7.1.1. Inflación.

La inflación se define como el incremento de precios de los bienes y servicios.

Ilustración Inflación

11



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Durante los últimos meses la inflación ha tenido una tendencia a la baja, llegando a ser negativa, la inflación en el mes de marzo del 2018 fue la más baja; una inflación baja puede ser beneficioso para los consumidores porque puede comprar a precios más económicos, en algunos casos el consumidor tiende a no comprar debido a que intuye que en los próximos meses estará más barato; en el caso de las exportaciones la caída de los precios ayudan a que el país sea más competitivo frente a los países vecinos.

Además una inflación negativa representa un problema para el sector productivo, debido a que el consumo cae y se ven obligados a bajar los precios, provocando pérdidas o disminución de las ganancias.

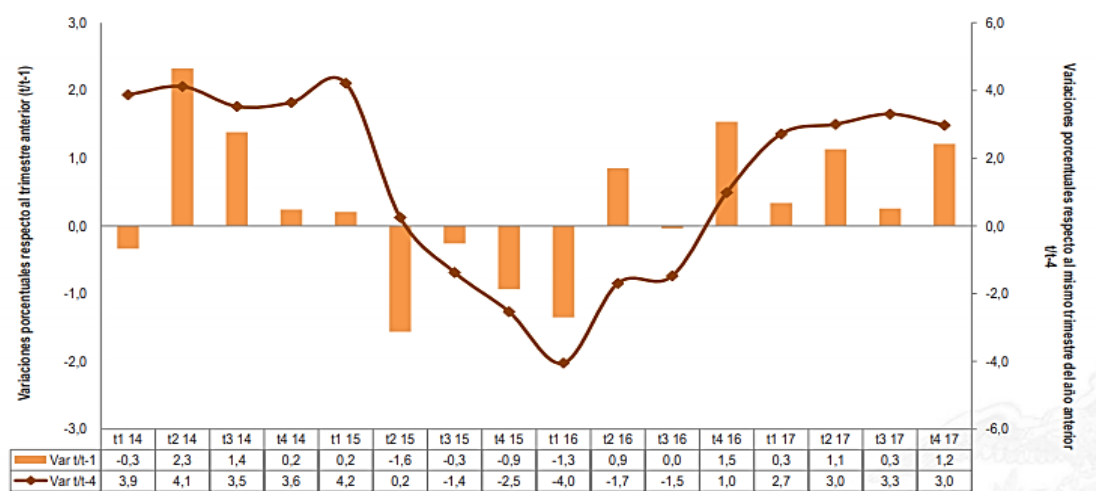
1.7.1.2. *Producto Interno Bruto (PIB)*

El Producto Interno Bruto es considerado como parte de los ingresos nacionales, mide el valor total de los bienes y servicios que se producen durante un periodo determinado, además se puede evaluar el crecimiento o decrecimiento de la economía del país.

Ilustración

Producto Interno Bruto

12



Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Consultado: BCE

En el cuarto trimestre de 2017, el PIB a precios constantes mostro un tasa de variación trimestral de 1,2% y una tasa inter anual de 3%. La economía muestra un crecimiento positivo debido a que existió una recuperación de los sectores exportador e importador, además el desempleo disminuye por lo que existe una fuente de ingresos y por lo tanto tiende al aumento del consumo de los hogares. Inclusive se puede fomentar el ahorro, o de ser el caso de acceder a créditos de consumo como también para actividades productivas.

1.7.1.3. Balanza comercial.

La balanza comercial es la diferencia entre el valor de las exportaciones y el valor de las importaciones durante un determinado período; un valor positivo se conoce como un superávit comercial, mientras que un valor negativo indica déficit comercial.

Tabla 12
Balanza Comercial

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial total
	(millones de dólares)	(millones de dólares)	(millones de dólares)
Ene-Jul 2015	\$ 11.337,90	\$ 12,767,60	\$ -1.429,60
Ene-Jul 2016	\$ 9.368,30	\$ 8.404,50	\$ 963,80
Ene-Jul 2017	\$ 10.996,00	\$ 10.349,70	\$ 646,30
Ene-Jul 2018	\$ 12.580,40	\$ 12.473,50	\$ 106,90

Fuente: BCE

Elaborado por: Los Autores

En los últimos años la balanza comercial total ha presentado variaciones positivas y negativas, los años en los que se reduce el precio del petróleo existen menos recursos para comprar en el exterior, es así que se fomenta la compra de productos dentro del

país, aportando con los productores nacionales; sin embargo, durante el periodo enero - julio de 2018 presentó un superávit de 106,90 millones, lo cual indica que se exportó mayor cantidad de bienes, generando mayores ingresos para el país.

1.7.1.4. Tasa de interés Activa.

Es la tasa de interés que se aplica cuando una entidad financiera otorga un crédito a los clientes o asociados.

Tabla 13
Tasa de interés activa máxima

Segmento	Tasa Activa Máxima		
	Junio 2016	Junio 2017	Junio 2018
Consumo Ordinario	17,30	17,30	17,30
Consumo Prioritario	17,30	17,30	17,30
Inmobiliario	11,33	11,33	11,33
Microcrédito Minorista	30,50	30,50	28,50
Microcrédito de Acumulación Simple	27,50	27,50	25,50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	25,50	25,50	23,50

Fuente: BCE

Elaborado por: Los autores

La tasa de interés activa en relación a los microcréditos ha disminuido del 25,50% en junio de 2017 a 23,50% en junio 2018, convirtiéndose en una circunstancia favorable para la institución debido a que aumentaría la demanda de créditos, ya que las personas buscan créditos a tasas de interés menores.

Además, de acuerdo al informe del “Banco Central del Ecuador” (Evolución de las operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional) indica que las cooperativas de ahorro y crédito fueron menos restrictivas en el otorgamiento de créditos para los segmentos de microcrédito, consumo y vivienda.

1.7.1.5. Tasa de interés Pasiva.

Es la tasa de interés que paga la entidad financiera a los clientes por los depósitos a un plazo determinado.

Tabla 14

Tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo

Plazo en días	Marzo 2017	Marzo 2018
30 - 60	3,47	3,51
61 - 90	3,90	4,08
91 - 120	4,88	4,79
121- 180	4,93	4,72
181 - 360	5,83	5,79
>361	7,50	7,21

Fuente: BCE

Elaborado por: Los autores

La tasa de interés pasiva que pagan las instituciones financieras a sus depositantes en un periodo a corto plazo muestra una tendencia creciente, por lo que presentara un aumento en los niveles de ahorro en la institución, además fomenta el uso racional del capital.

Mientras que los depósitos a plazos mayores presentan una disminución en la tasa pasiva, lo cual indica que los clientes optan por ahorrar el dinero a corto plazo debido a que existe incertidumbre en el mercado.

1.7.2. Factor Social

El factor social agrupa los cambios que experimentan las personas por ejemplo sus valores y estilos de vida, estos factores influyen en las actividades y decisiones de adquisición en el mercado. Las cooperativas están enfocadas en resolver los problemas

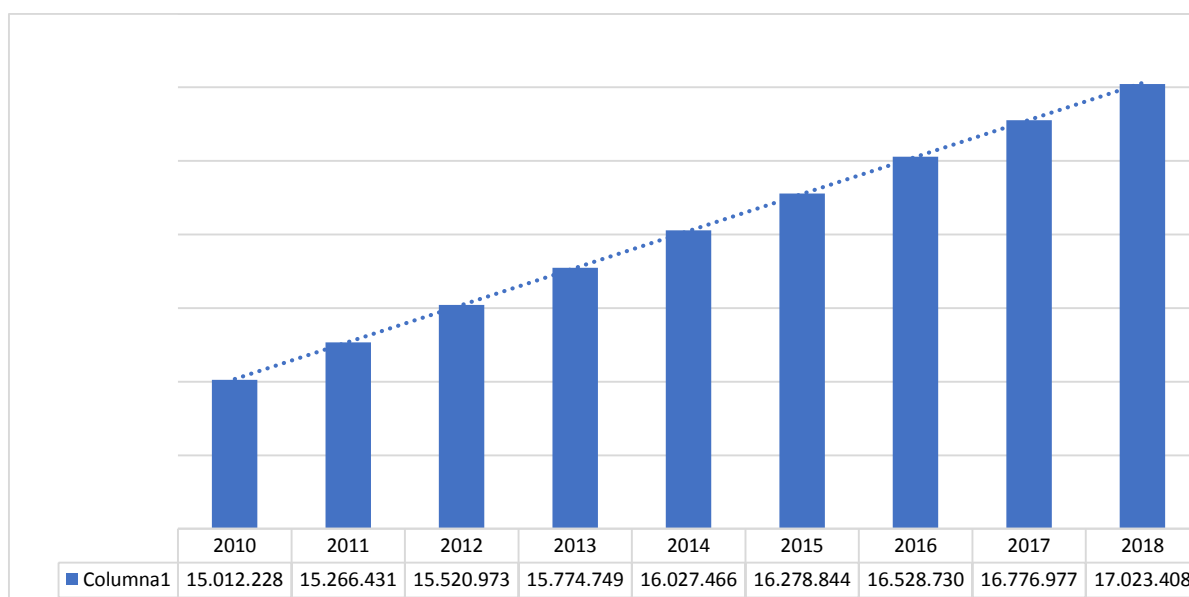
económicos de la sociedad, mejorar la calidad de vida mediante la satisfacción de necesidades.

1.7.2.1. Crecimiento poblacional

Se refiere al aumento de personas en una región o zona establecida.

Ilustración 13

Proyecciones poblacionales



Fuente: INEC

Elaborado por: Los Autores

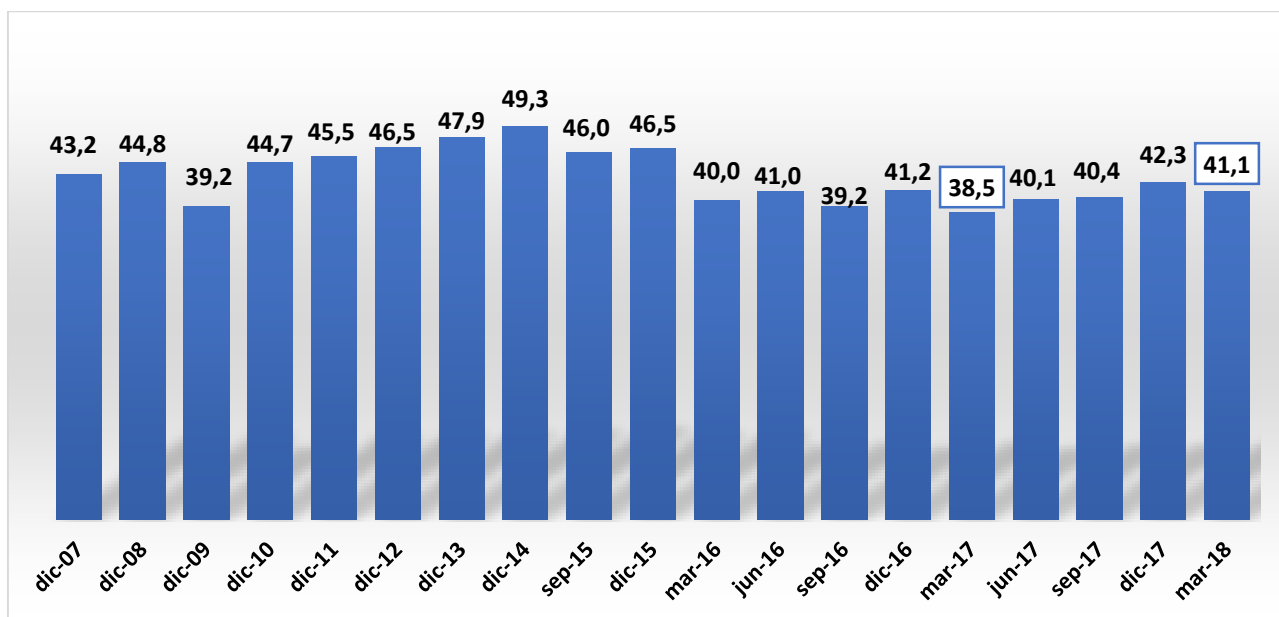
Según las proyecciones demográficas del “Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador” (INEC) la población ecuatoriana aumentan aceleradamente, esto puede afectar a la calidad de vida de las personas, en cuanto en términos económicos, la población se vería afectada por la falta de empleo provocando pobreza en el país, por lo que los ingresos serían mínimos. El aumento de la población implica el aumento de necesidades alimenticias, educación, salud, entre otras.

1.7.2.2. Empleo.

Hace referencia a la persona que tiene un empleo, que labora 40 horas semanales y que recibe ingresos iguales o superiores al salario mínimo.

Ilustración 14

Empleo adecuado/pleno (Tasa nacional)



Fuente: (INEC, 2018)

Elaborado por: Los Autores

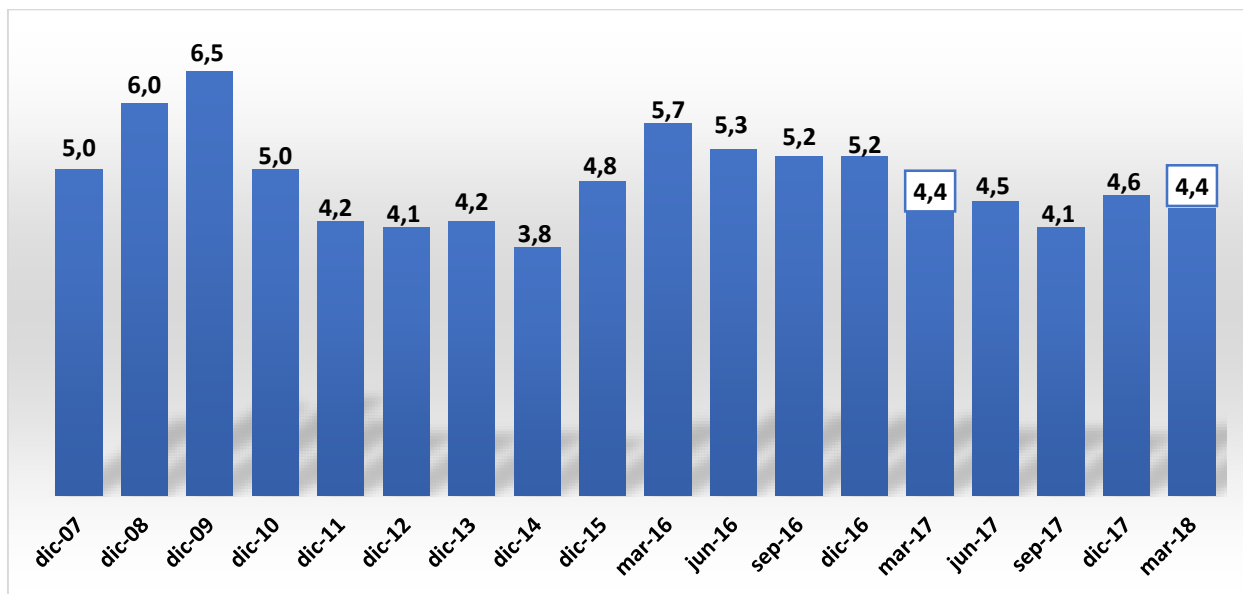
El empleo a nivel nacional ha aumentado en relación a marzo 2017 que presenta una tasa de 38,5%, para marzo 2018 creció a 41,1%; lo cual indica que existe mayor cantidad de personas empleadas, obteniendo ingresos para la satisfacción de necesidades, así como también para cubrir sus obligaciones con entidades financieras.

1.7.2.3. Desempleo.

La persona que forma parte de la población económicamente activa, que busca empleo sin conseguirlo.

Ilustración 15

Desempleo (Tasa nacional)



Fuente: INEC 2018

Elaborado por: Los Autores

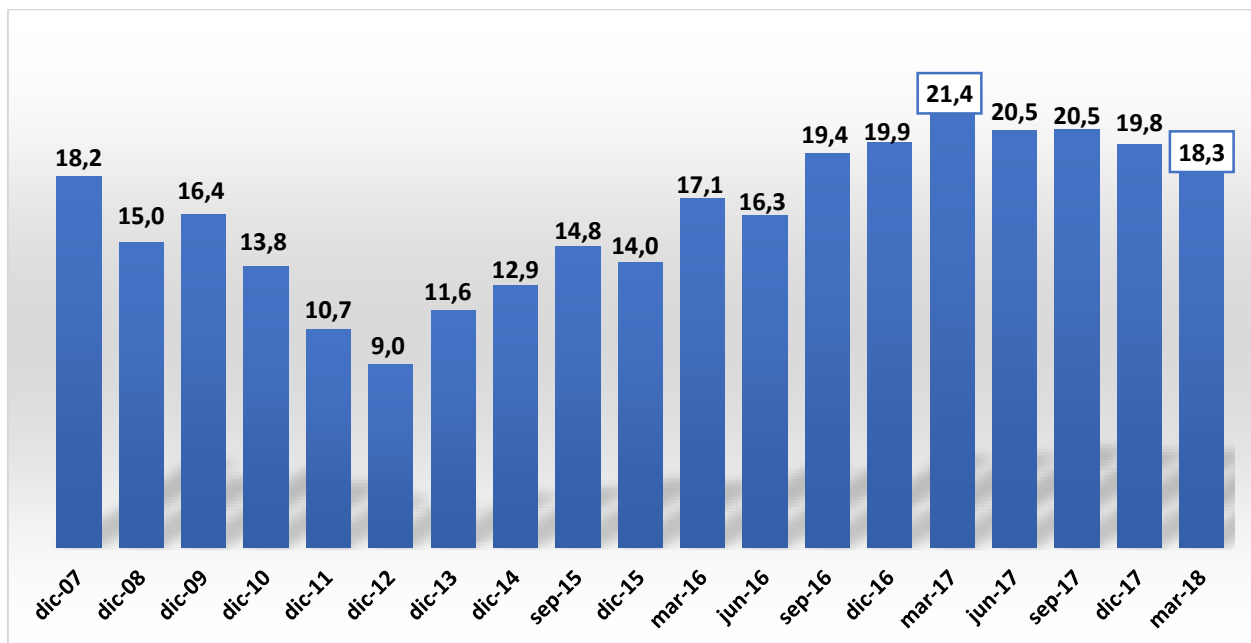
La tasa de desempleo nacional, en marzo de 2017 fue de 4,4% de la población económicamente activa, este indicador se mantiene en marzo 2018, debido a que la economía nacional tiene una tendencia creciente, reduciendo la pobreza y por lo tanto aumento en el poder adquisitivo; además podría aumentar la demanda de créditos.

1.7.2.4. Subempleo.

Se refiere a la persona con empleo que tiene ingresos inferiores al salario básico, ya que trabajan menos horas de la jornada legal.

Ilustración 16

Subempleo (Tasa nacional)



Fuente: INEC 2018

Elaborado por: Los Autores

En cuanto al subempleo la tasa nacional en marzo de 2017 fue de 21,4%, este indicador presentó una reducción significativa de 3,1% con respecto al mismo periodo del año anterior, este factor se presenta por la tendencia creciente de la economía ecuatoriana.

1.7.3. Factor Político

El factor político es de gran importancia en análisis situacional porque las decisiones que se toman en este nivel inciden directamente en el funcionamiento de las instituciones, entre las políticas principales están encaminadas en atender a los sectores prioritarios satisfaciendo las necesidades básicas.

El país no ha sido ajeno a la pérdida de dinamismo económico de la región, ha presentado crisis en las finanzas llevándolo a incurrir en altos niveles de deuda, lo cual ha causado mayor inestabilidad política; con el gobierno de Lenin Moreno se han

adoptado medidas de austeridad por ejemplo el recorte del gasto público, eliminación de instituciones públicas.

Además con las permanente modificaciones en varias leyes con respecto al sistema financiera, así como también la emisión de nuevas resoluciones, se han presentado situaciones de incertidumbre; por lo que estas situaciones ha generado reacciones en las personas del sector financiero, se considera que las medidas no son las correctas debido a que el país se encontraba en una etapa de recesión y los créditos se habían estancado.

1.7.4. Factor Tecnológico

La tecnología es importante en el proceso de servicio al cliente, el cual permite ahorrar tiempo para los usuarios, la Cooperativa para el desenvolvimiento normal de sus actividades utilizan tecnología actualizada como: un software para el manejo y control del ingreso y salida de dinero, además posee un software para el control financiero de la Cooperativa y un antivirus para el mantenimiento de sus computadores. Disponen claves de seguridad para el acceso a la información y cámaras de seguridad.

Central de riesgos

Es un sistema de información, en donde se registra las obligaciones crediticias de una persona o empresa con las instituciones financieras, este tipo de información se convierte en una herramienta para evaluar la solicitud de crédito. Por lo que la cooperativa utiliza este sistema para calificar las solicitudes de crédito, en donde se analiza la situación económica del cliente, para lo cual se otorga una calificación de A, B, C, D, y E respectivamente, en donde la persona que se encuentre en la categoría D o E se presentan mayores riesgos en la recuperación de la cartera crediticia por la falta de

pago del cliente, se consideran como insolventes, los cuales no tienen recursos para cubrir las deudas.

1.8. Análisis del Microentorno

El microentorno abarca todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas se encuentran los proveedores, competidores y clientes. El análisis del Microentorno permite identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

1.8.1. Proveedores.

Son un grupo de empresas que ofrecen servicios e insumos a la Cooperativa para el normal desempeño de sus funciones, la institución ha mantenido por un periodo de tiempo considerable los mismos proveedores ya que han demostrado ética, responsabilidad y confianza en sus servicios, no obstante no se debe confiar, se debe tener siempre pendiente las cotizaciones de cada proveedor a fin de elegir el que mejor cumpla las condiciones pactadas y las medidas necesarias para que la institución no incurra en pérdidas tanto económicas como materiales.

1.8.2. Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., mantiene clientes fijos en su mayoría, con quienes ha mantenido relaciones por el lapso promedio de 20 años, con las respectivas cuentas, montos y fechas establecidas. Categoriza a sus clientes en socios y clientes, con las siguientes consideraciones:

- Socio. Aquella persona que posee certificados de aportación en la institución y adicionalmente tiene aperturado una cuenta de ahorros.
- Cliente. Personas menores de edad que tienen cuenta en los diferentes campos que brinda la cooperativa o aquellas personas que únicamente tienen una cuenta de ahorros.

1.8.3. Competencia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., ha perdurado en el mercado financiero, ganando prestigio y buena imagen institucional en el sector, no obstante, en los últimos años han aparecido nuevos competidores que si bien es cierto no han afectado el accionar de la institución, pueden hacerlo en un futuro si no se toman acciones preventivas, su principal competidor en la región está dado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega, una institución financiera de similar prestigio que la Cooperativa en estudio.

1.8.4. Capacidad Directiva

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., es una institución financiera que cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales altamente capacitados, con el fin de contribuir en el desarrollo institucional y de la sociedad, así como la aplicación de procesos financieros confiables, además de contribuir a la formulación y aplicación de las políticas e instrumentos financieros, legales, económicos y técnicos aplicables para la entidad.

En el área Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., se han implementado sistemas que facilitan la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos institucionales con el fin de mejorar la gestión administrativa y financiera, así como la participación dinámica del Directorio y su interacción con el equipo de trabajo,

lo cual permitirá el desarrollo de la institución y la prestación de un servicio de mayor calidad para la sociedad.

1.8.4.1. Planeación.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., aplica el proceso de planeación prospectiva que según Blandez María significa “adoptar una perspectiva a largo plazo, determinada de acuerdo con las necesidades de cada organización” (Blandez Ricalde, 2014), mismo que según Baena Guillermina, incluye cinco dimensiones que son:

1. Visión de Futuro.
2. Gestión de Conocimiento.
3. Diagnóstico.
4. Gestión del Cambio.
5. Indicadores y Mapas Estratégicos.

Esas cinco dimensiones muestran hacia dónde se dirige una organización, de qué modelo de conocimiento parte, en dónde se encuentra, qué se debe hacer y cómo se medirá el avance (Baena Paz, 2015).

1.8.4.2. Organización.

El objetivo de la organización como lo establece Luna González; es “agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos”. (Luna González, 2014)

En lo concerniente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., los objetivos son:

- Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales);
- Actividades;

- Responsables;
- Tiempos;
- Determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal);
- Establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad);
- Asignación de funciones; determinación de tramos de control;
- Diseño de la estructura organizacional;
- Elaboración de manuales de organización;
- Políticas y procedimientos; entre otros.

1.8.4.3. Dirección.

La dirección comprende las siguientes etapas

- Autoridad. Es la persona encargada de delegar y quien toma las decisiones de las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de cumplimiento de metas y objetivos planteados.
- Comunicación. Es la forma en que se establecen los canales de comunicación y la manera en la que fluye la comunicación al interior y exterior de la Cooperativa.
- Supervisión. Verificar que las actividades se lleven a cabo de conformidad a lo planteado y ordenado.

En cuanto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., no existe una adecuada dirección, debido a la deficiente comunicación que se da entre el nivel directivo y los empleados, produciéndose así conflictos personales y de autoridad entre los mismos, hecho que puede comprometer el desempeño de las funciones del personal

así como la desinformación en temas de interés colectivo, lo cual podría perjudicar la mejora continua de la institución en miras de un desarrollo institucional que sea beneficioso para la misma.

1.8.4.4. Control.

El control comprende las actividades para medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa. (Luna González, 2014)

El control se compone de cuatro pasos fundamentales:

- Establecimiento de estándares;
- Medición de resultados;
- Comparación del desempeño con los estándares
- Corrección
- Retroalimentación.

En lo concerniente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, no se realiza un adecuado control previo a la emisión de un crédito, debido a que no se evalúan minuciosamente los perfiles de los solicitantes de créditos para ver si son idóneos o no de acceder al mismo.

1.8.5. Capacidad de Mercado

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., actualmente tiene prestigio y buena imagen institucional. Es considerada una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito más grandes e influyentes del norte del País, con sucursales en las provincias de Imbabura y Pichincha. Cuenta además con una excelente acogida por parte de las

personas de estas provincias debido a los atractivos productos y servicios que brinda, así como las facilidades de crédito que proporciona.

1.8.6. Capacidad Financiera

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., cuenta con buena capacidad financiera para solventar costos y gastos, así como para la generación de ingresos. Su problema radica en el alto porcentaje crediticio de morosidad especialmente en la cartera de Microcrédito, por parte de los clientes a quienes se les concedió créditos lo cual puede afectar la continuidad de la institución al no poder recuperar el dinero.

1.8.6.1. Morosidad en la Cartera de Microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

Tabla 15

Cartera de microcrédito improductivo 2016

CARTERA DE MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA 2016			
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	93.870,23
142805	De 1 a 30 días	\$	8.063,18
142810	De 31 a 90 días	\$	9.918,75
142815	De 91 a 180 días	\$	7.551,29
142820	De 181 a 360 días	\$	19.950,52
142825	De más de 360 días	\$	48.386,49
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	306.835,49
TOTAL CARTERA MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA		\$	400.705,72

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Tabla 16*Cartera de microcrédito bruta 2016*

CARTERA DE MICROCRÉDITO BRUTA 2016			
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$	1.312.720,49
140405	De 1 a 30 días	\$	53.699,98
140410	De 31 a 90 días	\$	73.140,92
140415	De 91 a 180 días	\$	98.640,85
140420	De 181 a 360 días	\$	221.541,45
140425	De más de 360 días	\$	865.697,29
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	93.870,23
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	302.835,49
TOTAL CARTERA MICROCRÉDITO BRUTA		\$	1.709.426,21

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Cálculo del índice de morosidad.

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

$$\text{Morosidad} = \frac{\$ 400.705,72}{\$ 1.709.426,21}$$

$$\text{Morosidad} = 23,44\%$$

Tabla 17*Cartera de microcrédito improductiva 2017*

CARTERA DE MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA 2017			
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	49.184,34
142805	De 1 a 30 días	\$	6.933,12
142810	De 31 a 90 días	\$	6.499,80
142815	De 91 a 180 días	\$	4.728,53
142820	De 181 a 360 días	\$	11.699,09
142825	De más de 360 días	\$	19.323,80
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	220.240,83
TOTAL CARTERA MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA		\$	269.425,17

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Tabla 18*Cartera de microcrédito bruta 2017*

CARTERA DE MICROCRÉDITO BRUTA 2017			
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$	1.685.602,17
140405	De 1 a 30 días	\$	52.931,16
140410	De 31 a 90 días	\$	74.402,82
140415	De 91 a 180 días	\$	115.381,27
140420	De 181 a 360 días	\$	256.050,46
140425	De más de 360 días	\$	1.186.836,46
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	49.184,34
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	220.240,83
TOTAL CARTERA MICROCRÉDITO BRUTA		\$	1.955.027,34

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

$$\text{Morosidad} = \frac{\$ 269.425,17}{\$ 1.955.027,34}$$

$$\text{Morosidad} = 13.78\%$$

Tabla 19*Cartera de microcrédito improductiva 2018*

CARTERA DE MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA A MAYO 2018			
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	64.767,89
142805	De 1 a 30 días	\$	6.043,95
142810	De 31 a 90 días	\$	5.531,71
142815	De 91 a 180 días	\$	14.309,36
142820	De 181 a 360 días	\$	17.942,13
142825	De más de 360 días	\$	20.940,74
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	199.512,14
TOTAL CARTERA MICROCRÉDITO IMPRODUCTIVA		\$	264.280,03

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Tabla 20*Cartera de microcrédito bruta 2018*

CARTERA DE MICROCRÉDITO BRUTA A MAYO 2018			
1404	Cartera de microcrédito por vencer	\$	1.786.392,32
140405	De 1 a 30 días	\$	46.015,72
140410	De 31 a 90 días	\$	79.529,46
140415	De 91 a 180 días	\$	138.877,75
140420	De 181 a 360 días	\$	249.312,35
140425	De más de 360 días	\$	1.272.657,04
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$	64.767,89
1452	Cartera de microcrédito vencida	\$	199.512,14
CARTERA DE MICROCRÉDITO BRUTA 2017		\$	2.050.672,35

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}}$$

$$\text{Morosidad} = \frac{\$ 264.280,03}{\$ 2.050.672,35}$$

$$\text{Morosidad} = 12.89\%$$

Tabla 21*Evolución de la morosidad*

PERIODO	INDICE DE MOROSIDAD
2016	23.44%
2017	13,78%
2018	12,89%

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el índice de morosidad en la cartera de microcrédito de la institución en el año 2016 representó un 23,44% porcentaje que es muy elevados en relación con el porcentaje permitido en el segmento que, de acuerdo a la tabla presentada por la “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”, equivale

al 6.68%; para el año 2017 se aprecia una disminución considerable de 9.66% esto debido al cambio de normativa, el cual implicaba un mayor plazo para que las instituciones financieras puedan recuperar la cartera por cobrar; para el año 2018 este porcentaje disminuyo en aproximadamente un punto porcentual, llegando a ubicarse en 12,89%, lo cual deja de manifiesto que si no se toman acciones que controlen este porcentaje, podría significar perdidas económicas y ocasionar que la falta de solvencia y de liquidez.

1.8.7. Capacidad Tecnológica

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., la dirección administrativa dispone de un equipo informático actualizado que contribuye a la prestación de un servicio y productos financieros de calidad y eficaces.

La Cooperativa utiliza para el control de sus transacciones financieras el software bancario COBIS (Cooperative Open Baking Information System), un programa desarrollado por COBISCorp, con el fin de que se convierta en una herramienta eficaz para el registro contable y financiero de las instituciones bancarias. Este software combina tecnología y operatividad con el fin de brindar un servicio eficiente y eficaz a los clientes.

Utiliza además el sistema informático EQUIFAX que le permite ingresar a la central de riesgos y de esta manera obtener información del historial crediticio de la persona que va a solicitar dinero, si ha sido cumplido en el pago de sus anteriores deudas y la calificación que le ha sido asignada, con el fin de tomar decisiones si se otorga o no un monto a crédito.

1.8.8. Capacidad de Gestión del Talento Humano

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., dispone de profesionales de alto nivel intelectual, comprometidos con el desarrollo institucional, los cuales se encuentran desempeñando cargos superiores como: Supervisión, Control y Operaciones.

Cuenta además con profesionales experimentados en cambios legales e institucionales, se fomenta el trabajo con integridad y ética en su más alto nivel, persistencia y determinación para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y compromisos de los miembros de la institución.

1.9. FODA

En la realización del diagnóstico de la presente investigación, en el aspecto interno se determinaron factores que pueden ser considerados como fortalezas o debilidades potenciales en las cuales la institución debe poner especial énfasis; así como también, fueron apareciendo eventos que pueden ser considerados como potenciales amenazas u oportunidades para la institución financiera, las mismas que se resumen en la matriz FODA que a continuación se ilustra:

Tabla 22
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Buena comunicación entre empleados.	D1. Fallas en el software de la institución.
F2. Personal con experiencia.	D2. Alto riesgo de morosidad en microcrédito.
F3. Tecnología apropiada para prestación de servicios.	D3. Desconocimiento de alternos mecanismos de análisis crediticio (PERLAS).
F4. Métodos de evaluación en el cumplimiento de metas (indicadores de gestión).	D4. Infraestructura inadecuada para el acceso de socios con discapacidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. La estabilidad presentada en el PIB produce el crecimiento económico.	A1. Una inflación negativa.
O2. Balanza comercial positiva.	A2. Cambio en leyes y regulaciones.
O3. Aumento de tasa de interés en los depósitos a corto plazo.	A3. Fenómenos naturales y bajos precios.
O4. Formulación de normativa para mitigar riesgos.	A4. Competencia.
O5. Disminución de las tasas de interés activas en cuanto a microcréditos.	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los Autores

1.10. Cruce estratégico

Tabla 23

Cruce estratégico

ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> • (F2, F3; O2) Aprovechar las capacidades y experiencia del personal con el fin de crear productos y mejorar los existentes, para captar mayor cantidad de clientes y contribuir al crecimiento de la entidad.
ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • (F2;A3) Diseñar un mecanismo que le permita a la institución brindar apoyo al deudor en caso de que presente un hecho inesperado que afecte el cumplimiento del pago.
ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • (D2;O4) Actualizar periódicamente la normativa referente a crédito y cobranzas, para minimizar el impacto de la morosidad en la institución.
ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • (D1;A3) Realizar mejoras en el software de la institución para evitar fallas, de esta manera brindar un servicio de calidad. • (D3;A4) Capacitar al personal de cobranzas en estrategias nuevas de recuperación de cartera. • (D3;A3) Implementar el sistema PERLAS.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Los Autores

1.11. Determinación del problema diagnóstico

Una vez realizado el análisis en la institución, mediante la ayuda de algunas técnicas e instrumentos de investigación, así como también, el análisis realizado por la matriz FODA, se puede determinar que el principal problema es el elevado porcentaje de morosidad en lo referente a Microcréditos, lo cual pone en riesgo la liquidez de la institución si no se toman acciones correctivas. Esta situación se debe a que al momento de realizar el análisis de los perfiles de las personas solicitantes de un microcrédito, no se cuenta con estrategias que permitan realizar un análisis más profundo de la situación económica del solicitante; por otra parte no cuenta con alternativas que le ayuden a garantizar la recuperación del crédito; además, no se encuentran difundidas las políticas de cobranzas a todos los empleados que laboran en la institución. Por lo señalado anteriormente se considera necesario para hacer frente a esta problemática, diseñar **un Sistema de Acciones Integradoras para Reducir la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.**

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Cooperativismo

Según (Martinez, 2016, pág. 20)

El Cooperativismo es un movimiento socio-económico basado en valores y principios de igualdad y equidad. Las personas se organizan y asocian voluntariamente en empresas cooperativas de propiedad conjunta y democráticamente controladas para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales. Para lograr esto, los socios de las cooperativas deben estar en un constante aprendizaje de los procesos asociativos y económicos del modelo cooperativo. Además, deben conocer las bases legales y los procesos organizativos de las cooperativas.

Según (Fernandez, 2014, pág. 238)

Es un movimiento socioeconómico de carácter mundial constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa, además el cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno.

Como lo manifiestan los autores antes citados, el cooperativismo se refiere a la unión de varias personas con el único fin de lograr el bien común y bienestar de la sociedad a través de valores como la solidaridad, la equidad e igualdad de oportunidades, procurando de esta manera tener una mayor capacidad de respuesta a problemas que

puedan afectar a la comunidad en la que se desempeñan. De esta manera a través del cooperativismo se promueve satisfacer las necesidades de una sociedad mediante la organización de las personas. Es así que las cooperativas en Ecuador han logrado posesionarse de una manera impresionante en la economía, actualmente una gran parte de la población prefiere hacer uso de los servicios que presta las cooperativas, ya que presentan mayor facilidad en lo que a acceso a créditos se refiere, además de los variados y llamativos productos financieros y mejores beneficios para el usuario, en comparación con las entidades bancarias; lo cual ha significado que las instituciones cooperativas presenten buenos indicadores de rentabilidad y el nivel de operaciones que mantienen.

2.1.1. Historia del Cooperativismo

El cooperativismo inicia en la antigüedad con dos acontecimientos importantes como la Revolución Francesa y Revolución Industrial, esto dio lugar a ideas de libertad en lo económico como en lo político, y desarrollo de la sociedad. Entre los principales actores se encuentra Robert Owen quien propuso el término de comunidades autónomas, en donde nació la idea del trabajo asociado, esta se basaba en desarrollar un sistema económico alternativo, precautelando los derechos de los trabajadores de aquella época. Después apareció Willian King, ante la crisis económica se propuso la creación de cooperativas de consumo como medida para contrarrestar la crisis; también apareció cooperativas de producción enfocada a los trabajadores asociados en donde el capital era el trabajo del obrero, además se crearon tiendas cooperativas basada en el principio de reciprocidad asociativa. El mayor reconocimiento se llevó los “Pioneros de Rochdale” quienes crearon la cooperativa de Rochdale que tenía como objetivo generar un beneficio y mejorar las condiciones domésticas y sociales de los socios por medio

del ahorro, basada en principios de paz, ayuda mutua y solidaridad (Ramirez, Herrera, & Londoño, 2016).

2.1.2. Principios del cooperativismo

Las organizaciones y empresas cooperativas poseen principios y valores, los cuales son elementos distintivos de cada una, por lo que se definieron siete principios fundamentales del cooperativismo, que son aceptados a nivel mundial.

A través de la “Alianza Cooperativa Internacional” (ACI) se establecieron los siguientes principios:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Las organizaciones no podrían existir sin una adecuada aplicación de los principios cooperativos, ya que provocaría una desestabilización en el desarrollo administrativo, económico, social y contable.

2.1.3. Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

2.1.4. Historia del Cooperativismo en el Ecuador

Según (Da Ros, 2007) el origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta al periodo aborígen ya que existen vestigios de prácticas de cooperación como norma para guiar las relaciones entre las personas. Durante el siglo XIX se formaron una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua en Quito y Guayaquil, las cuales se caracterizan por ser entidades gremiales y multifuncionales; para el año 1937 se promueve la (Ley de Cooperativas) con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, mejorando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista; en el año de 1966 se difunde la nueva Ley de Cooperativas.

El sistema de cooperativo en el país se basa en valores de auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, para ello se creó la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria” (LOEPS) que posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal, además que las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativo de vivienda, producción, servicios y ahorro y crédito posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, de respeto por lo humano y por la diversidad cultural (Apolo, 2016).

2.1.5. Sector Financiero Popular y Solidario

En la “Constitución de la República del Ecuador”, Sección octava Sistema Financiero, el Art. 311 señala que el “Sector Financiero Popular y Solidario”

Se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

La “Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera” es la responsable de la formulación de las políticas públicas, regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores; la cual expide la resolución N° 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en donde establece la Norma para la segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 1.- “Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos”:

Tabla 24

Segmentación de entidades del sector Financiero Popular y Solidario

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80'000.000
2	Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
3	Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
4	Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
5	Hasta 1'000.000
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: SEPS

Este umbral asociativo aparece justificado en la “Constitución de la República del Ecuador”, en el Capítulo VI Derechos de Libertad, Art. 66, numeral 15 el cual

manifiesta: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”; reconociendo así, el derecho a la libre asociación para alcanzar un fin común.

Adicionalmente, en el Capítulo Sexto Trabajo y producción, Sección primera Art. 319, “reconoce diversas formas de organización de la producción de la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”.

2.1.6. Cooperativas de Ahorro y Crédito

De acuerdo a la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”, en el Artículo 81, define:

Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley. (pág. 18)

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones conformadas por un grupo de personas que siguen el mismo fin, en donde mediante la intermediación financiera pretenden satisfacer necesidades financieras de los socios.

Requisitos para constituir una Cooperativa de Ahorro y Crédito

- Reserva de denominación;
- Acta Constitutiva suscrita por los asociados fundadores;
- Copia de cédula de los directivos;
- Estatuto social; y,

- Certificado de depósito del aporte al capital social inicial.
- Estudio técnico, económico y financiero que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo para el caso de cooperativas de ahorro y crédito.

Microcrédito

Es una modalidad de financiamiento que se caracteriza por prestar cantidades de capital, con el fin de impulsar proyectos productivos. El microcrédito puede ser utilizado para satisfacer las necesidades de un amplio rango de personas en una población. (Castillo, 2014)

El microcrédito es un préstamo dirigido a personas que quieren iniciar un negocio o para desarrollar alguna actividad productiva, de esta manera le permite mejorar sus ingresos.

2.2. Gestión de cobranza

La gestión de cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para realizar el cobro de deudas, hay que tomar en cuenta la comunicación y el entorno del negocio.

2.2.1. Cobranza

La cobranza es un proceso formal mediante el cual se tramita la recuperación de los créditos otorgados por una entidad financiera, por lo cual el cliente debe pagarlo (Vera, 2014)

2.2.2. Procedimientos de cobranza

- **Notificación por escrito**

Después de ciertos números de días posteriores al vencimiento de una cuenta, la institución envía cartas en términos formales, dirigidos a los clientes, en donde se les informa sobre el pago de la deuda.

- **Llamadas telefónicas**

Es una técnica muy efectiva ya que permite establecer un dialogo de manera directa con el cliente, en donde se le informara el valor del pago adeudado, así como también el número de días de retraso. (Morales, 2014)

- **Visitas personales**

Según (Nole, 2015) Esta técnica es muy utilizada por las instituciones en donde se envía a un agente cobrador, el cual entrega una notificación con el valor adeudado.

- **Mediante agencia de cobranzas**

Una empresa o institución puede transferir las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado para que estos se encarguen de ellas. (Nole, 2015)

- **Recurso legal**

Es la medida más estricta de un proceso de cobranzas, en donde se reclama mediante la acción de los juzgados el cumplimiento del deudor para cancelar los créditos que la institución le otorgó. (Morales, 2014)

2.2.3. Políticas de cobranza

Las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para recuperar los créditos que ha otorgado a sus clientes; para establecer una política de cobranza hay que tomar en cuenta los objetivos de la empresa, además, se recomienda que las políticas se analicen de manera periódica de acuerdo a las condiciones y necesidades de la institución, así como también la situación en la que se desarrollan sus operaciones. (Morales, 2014)

2.3. Morosidad en el Sector Cooperativo Ecuatoriano

“Por morosidad se entiende el incumplimiento de los clientes en el pago de los compromisos vencidos de intereses y capital de los préstamos o créditos concedidos” (Pampillón Fernández, de la Cuesta González, Ruza, & Curbera, 2012, pág. 225)

Por otra parte (González Murillo, 2012, pág. 4) manifiesta que: “Moroso es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor, la misma que se halla en mora cuando su obligación está vencida y retrasa su cumplimiento de forma culpable”.

De lo anteriormente señalado, se puede decir que la morosidad es una actividad dolosa que comete el deudor, al evadir el pago de las cuotas e intereses que, por concepto de crédito, debe realizar a determinada institución financiera, lo cual por una parte desprestigia a la persona deudora, ya que, al tener historial de mora, no podrá acceder a créditos futuros en la institución y, por otra parte, causa un daño a la institución financiera, quitándole liquidez.

La morosidad se ha considerado como una de las causas de mayor importancia de la quiebra de muchas instituciones financieras en el Ecuador y en América Latina, debido a que si una institución financiera no está en la capacidad de manejar índices de morosidad relativamente bajos (preferentemente inferiores al 5%), el impacto que recibirá la institución financiera será muy considerable y vera comprometidos tanto sus ingresos y si nivel de liquidez al no ser capaz de recuperar el dinero que fue concedido a préstamo.; produciéndose de esta manera un perjuicio de gran magnitud en el desarrollo y estabilidad en el mercado financiero de la entidad financiera e imposibilitando de esta manera la expansión de la misma.

En el caso del Sector Cooperativo en Ecuador, ahora llamado Sistema Popular y Solidario; al termino del año 2014, el porcentaje de morosidad fue de un 5,34%, de donde el segmento uno de Cooperativas de Ahorro y Crédito represento un 4,02%, lo cual representa un índice sumamente alto, si se compara con el total.

2.3.1. Factores que originan la Morosidad

Como lo establece (González Murillo, 2012, pág. 5), “la morosidad está ligada a la solvencia”; por lo cual resulta importante tener muy claro lo que significa el termino solvencia. Como el mismo autor lo define, la solvencia se refiere a la “capacidad financiera que posee una institución para hacer frente a sus obligaciones de pago” (González Murillo, 2012). El análisis de la solvencia en una institución financiera resulta de gran importancia debido a que, si no cuenta con el suficiente dinero para solventar sus gastos, y de igual manera si no está en la capacidad de recuperar su cartera de crédito, será más propensa a ser insolvente y próxima a la quiebra.

Dentro de los factores que intervienen en la morosidad, y de acuerdo a lo que expone (González Murillo, 2012), se pueden mencionar los siguientes:

2.3.1.1. Aspecto Macroeconómico.

- **Nivel de endeudamiento.** - consiste en la relación que existe entre los recursos propios que dispone una persona o institución y las deudas que la misma institución mantiene con terceros. Es uno de los indicadores más usados por las instituciones financieras al momento de evaluar a un solicitante de crédito ya que les permite tener conocimiento de los ingresos que percibe dicha persona.
- **Nivel de Ingresos y Desempleo.-** este indicador muestra el porcentaje de personas que se encuentran en desocupación, el mismo que sirve a las instituciones financieras para analizar las solicitudes de crédito debido a que si existe un elevado índice de desempleo, se verán comprometidos los ingresos familiares de las personas y por ende no tendrán los fondos necesarios para cancelar las cuotas de un crédito en caso de que se les sea otorgado.

2.3.1.2. Aspecto Microeconómico.

- **Política de colocaciones.** - se refiere a las políticas que la Ley establece para las instituciones financieras, mismas que se encuentran basadas en los principios de igualdad y de justicia en el cobro de intereses, sin que se llegue a establecer distinciones de ninguna naturaleza.
- **Diversificación de clientes.** - se trata de una de las estrategias que deben tomar en cuenta las instituciones; consiste en no disponer todo el patrimonio en un solo tipo de inversión, sino de colocar los recursos en títulos valores de diversa naturaleza.

2.3.2. Efectos de la Morosidad

La morosidad en una institución financiera tiene los siguientes efectos:

- Pérdida de una cantidad significativa de activos financieros afectando a la institución debido a la disminución del valor en sus activos.
- Perjuicio de las cuentas de pérdidas y ganancias como efecto del reconocimiento de la pérdida en el valor de los activos
- Disminución en la liquidez de la entidad debido al pago retrasado por parte de los clientes.

Se puede concluir que la morosidad es un problema que enfrentan las instituciones día a día, ya que está inmerso en la naturaleza de sus actividades; y que si no se realiza un adecuado tratamiento, podría significar problemas graves como pérdidas financieras, insolvencia y en el peor escenario la quiebra de una institución financiera. Para lo cual la teoría y ciertos organismos reguladores brindan ciertas recomendaciones que deben aplicar las instituciones financieras para gestionar tanto el riesgo crediticio y evitar tener problemas de morosidad en sus carteras de créditos.

2.4. Toma de Decisiones en el contexto Cooperativo

Según (Hernández Torres & Torres Martínez, 2014, pág. 13)

La toma de decisiones es el proceso organizacional que inicia con la identificación de un problema que requiere solución basada, a su vez, en información veraz, pronta y expedita, de tal suerte que la solución elegida sea la mejor. El proceso involucra también control y evaluación para hacer del proceso de T de D un flujo de mejora continua.

Según (Saaty, 2014) La toma de decisiones es un proceso que lleva a:

- *Estructurar como una jerarquía o después de haber adquirido práctica, como un sistema de dependencias.*
- *Extraer juicios que reflejen ideas, sentimientos y emociones.*
- *Sintetizar resultados.*
- *Analizar la sensibilidad ante los cambios de juicio.*

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente se puede decir que para la toma de decisiones se debe partir de la identificación oportuna de un problema o situación particular que pueda afectar el bienestar de la empresa y de sus colaboradores, el mismo que debe ser analizado de todas las perspectivas posibles con el fin de ver los impactos que ocasiona su ocurrencia, para de esta manera plantear las posibles alternativas de solución, mismas que deben ser sustentadas con información lo más veraz, oportuna y certificada posible, a fin de que la persona o personas encargadas de tomar decisiones, una vez evaluada la información que se obtuvo del diagnóstico respectivo, cuente con los argumentos necesarios para ver la solución más eficiente.

Como manifiesta Herbert A Simmons, en su modelo de la Racionalidad:

El encargado de la toma de decisiones tiene metas que cumplir, su tarea es obtener los medios para lograr esos objetivos. Un objetivo, sin embargo, puede ser el medio para lograr otros objetivos de “alto nivel”. Por lo tanto, los objetivos forman una jerarquía o, más exactamente, una red de medios y fines interrelacionados (Dasgupta, 2010, pág. 694).

De lo anteriormente señalado, se puede ver la importancia que la persona encargada de la toma de decisiones dentro de una organización tiene, y de cuan fundamental es una adecuada selección de la misma; según (Dasgupta, 2010), haciendo referencia al modelo

de Simmons; expresa que si los medios que seleccione el decisor, para dar respuesta a un problema potencial en la organización a la cual pertenece, logran alcanzar las metas y objetivos propuestos, entonces el decisor ha actuado de una manera “racional”.

En el sistema Cooperativo Ecuatoriano, la toma de decisiones determina el éxito o el fracaso de una cooperativa, esto depende de los esfuerzos que las personas encargadas de dirigir la organización realicen, en busca de la satisfacción en gran medida, de las necesidades que presenten los socios y clientes, construyendo así un capital social cimentado en la confianza y el compromiso de todos quienes conforman la cooperativa.

En lo que, a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”, la Asamblea General de Representantes, El consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, Comités de Apoyo y demás empleados tienen que realizar la toma de decisiones, sean estas de ámbito operativo, tácticas o estratégicas, mismas que al final serán aplicadas por el Gerente General en calidad de representante legal de la Cooperativa.

La toma de decisiones está orientada al desarrollo de un proceso social, aprovechando las capacidades internas y las oportunidades del sector para lograr así, un desarrollo sostenible, que genere crecimiento y bienestar tanto para los clientes como para la cooperativa.

El gerente General, dentro de sus funciones, tiene como prioridad la toma de decisiones, pues entiende que su labor contribuye a un mejor entorno tanto laboral como social, además del mejoramiento de la calidad de vida de los clientes internos y externos

a la cooperativa, es decir que las decisiones que tome el gerente son de vital importancia ya que de ellas depende el futuro y prestigio de la cooperativa.

Cabe mencionar que la “Asamblea General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.”, así como el Consejo de Administración, debaten y concretan las ideas frente a una determinada situación sin imponer ninguna decisión, razón por la cual se destina el tiempo que sea requerido para obtener toda la información pertinente que permita tener un panorama más claro y amplio de la decisión a tomar; aplicando de esta manera lo que establece el modelo organizacional de la toma de decisiones que dice “que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias” (Medina Salgado & Espinosa Espíndola, 1995), para lo cual es preciso conocer los diferentes criterios y puntos de vista de las partes interesadas a fin de evaluar si la decisión será beneficiosa o no para la organización.

2.4.1. Clasificación de las decisiones

- Decisiones programadas. - Se toman sobre situaciones que han ocurrido con la frecuencia suficiente para permitir el desarrollo y aplicación de reglas de decisiones en el futuro. Es una rutina, un proceso prácticamente automático. Se tomaron ya tantas veces, que los administradores han establecido reglas o guías que aplican cuando se presentan determinadas situaciones que son inevitables. (Hernández Torres & Torres Martínez, 2014)
- Decisiones no programadas. - son nuevas inusitadamente importantes en sí mismas y no están estructuradas. No existen procedimientos establecidos para resolver el problema (o afrontar las oportunidades), ya sea porque es la primera vez que se presenta o porque su naturaleza y estructura precisas son complejas o

porque es tan importante que merece una solución a la medida (Fernández Sánchez, 2010).

La toma de decisiones presenta una clasificación en donde se encuentran las decisiones programadas las cuales cuentan con proceso ya definido, debido a que estas situaciones se presentan con frecuencia; además están las decisiones no programadas estas se presentan de forma inesperada; para tomar una decisión depende de la situación en la que se encuentre una institución.

2.4.2. Modelos para la toma de decisiones

Un modelo es utilizado con el fin de representar de manera esquematizada, una situación real; en el caso de la Toma de decisiones en una organización, como lo manifiesta (Hernández Torres & Torres Martínez, 2014, pág. 21), un modelo constituye un conjunto de esquemas “que se podrían diseñar según la necesidad que lleva a decidir cómo podría ser la política, la cultura, la administración, la racionalidad, la optimización, la heurística”. Por lo cual, resulta tener conocimiento de los modelos básicos que se utilizan en la toma de decisiones, mismos que se detallan a continuación:

2.4.2.1. Modelo racional o Clásico.

“Sus motivos son económicos, base para las decisiones de los administradores que deben tomar en cuenta decisiones económicamente sensibles y basadas en los intereses económico-financiero de la organización” (Hernández Torres & Torres Martínez, 2014, pág. 21).

El modelo racional plantea que una decisión debe tomarse evaluando el grado de rendimiento económico que brindara a la organización, fundamentada con información

completa y de fuentes confiables para de esta manera evaluar todos los escenarios posibles que puedan presentarse al optar por determinada alternativa.

2.4.2.2. *Modelo administrativo o Racionalidad Limitada (RL) y Satisfacción.*

Este modelo, como lo expresa (Hernández Torres & Torres Martínez, 2014, pág. 22), fue impulsado por Herbert Simón, el mismo que se hizo acreedor al Premio Nobel de Economía en 1978, con esta innovadora investigación; en este manifiesta que “la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo”.

El modelo administrativo considera que la toma de decisiones dentro de una organización no es un proceso sencillo, ya que existen restricciones a ciertos medios sean de información o de recursos, que podrían truncar dicho proceso; además, es un modelo que se lo emplea al momento de realizar la toma de decisiones ante una circunstancia de elevada complejidad para el decisor, cuando se da una situación no programada y con un alto porcentaje de riesgo e incertidumbre.

2.4.2.3. *Modelo Político.*

En este modelo se representa la secuencia para la toma de decisiones, tomando de referencia los intereses y objetivos de los participantes que ejercen una mayor jerarquía; como lo manifiesta (Hernández Torres & Torres Martínez, 2014), se lo utiliza para tomar decisiones no programadas, cuando no se posee información completa y cuando existe incertidumbre en las personas encargadas de la toma de decisiones.

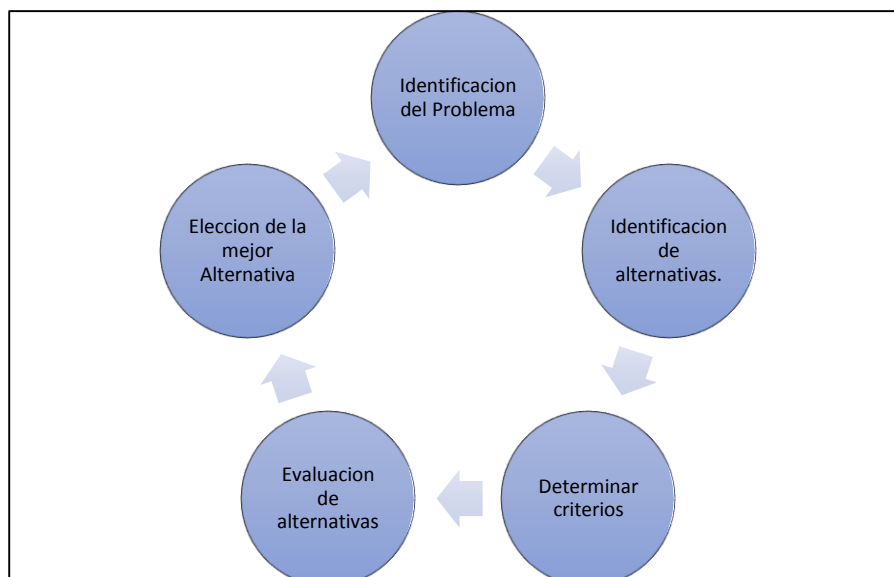
Un modelo político presenta una serie de pasos ordenados para la toma de decisiones, en este tipo de modelo se toma en cuenta las decisiones de los altos mandos, es decir de las autoridades de mayor jerarquía.

2.4.3. Proceso de la toma de decisiones

La toma de decisiones se basa en un proceso sistemático y estructurado. El cual inicia con la identificación del o los problemas que necesitan atención y solución, luego se realiza la identificación de alternativas que permitan en cierto modo resolver el problema identificado, posteriormente se procede a determinar los criterios de decisión que servirán para evaluar las alternativas antes plantear, posteriormente se evalúan las alternativas de solución posibles y finalmente se selecciona la mejor alternativa, siempre procurando el bienestar común en la organización.

Ilustración 17

Proceso de la Toma de Decisiones.



Fuente: (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Martin, 2011, pág. 34)

Elaborado por: Los Autores.

Una vez analizado los modelos existentes para la toma de decisiones organizacionales, así como el proceso que conlleva la toma de decisiones, es preciso mencionar, las decisiones que se tomen dentro de una institución cualquiera sea su naturaleza tenga validez y no se den conflictos legales, se debe ajustar a las leyes y normativa aplicable a cada institución. Las decisiones que se toman en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., están basadas en los lineamientos y atribuciones que establece el “Código Orgánico Monetario y Financiero”, en la Sección 2. De las cooperativas de ahorro y crédito, del Capítulo 6. Sector Financiero Popular y Solidario; la “Ley de Economía Popular y Solidaria”; el “Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria”, en su Capítulo II. De las cooperativas de ahorro y crédito y el “Estatuto Interno de la Institución”.

En definitiva, la toma de decisiones en una institución financiera es vital, ya que es el proceso que determina la continuidad o el fracaso de la misma, para lo cual resulta importante que se cuente con los instrumentos, la información adecuada y un proceso debidamente estructurado para tomar decisiones que permitan a la institución estar en un constante desarrollo, y buscando siempre la mejora continua para de esta manera estar en capacidad de competir con las demás instituciones de su sector. Así también como se mencionó en la teoría anterior, para la toma de decisiones se debe tener en cuenta las percepciones de todas las personas involucradas para evitar de esta manera que se den descontentos con las acciones que llegue a decidirse implementar.

2.5. Responsabilidad Social (RS) en el sector Cooperativo

De acuerdo a (Barba Bayas, 2015, págs. 50-58)

La Responsabilidad Social Empresarial es una filosofía libremente escogida y convertida en proceso de gestión estratégico que se sustenta en el liderazgo ético de los miembros de la entidad y que busca, sobrepasar las exigencias legales y las expectativas de cada grupo de interés, contribuyendo al desarrollo sostenible, el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y la competitividad de la empresa.

Según (Gomez, Correa, & Vasquez, 2012, pág. 150) “la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede definirse como un conjunto de prácticas que buscan generar beneficios sociales, éticos, ambientales y económicos de manera coordinada para impactar en los clientes, empleados, accionistas y la comunidad”.

Las organizaciones se han creado para satisfacer las necesidades de un grupo de personas mediante la utilización de recursos limitados, por varios años se ha creído que las empresas solo generan beneficios para sí misma; sin embargo, en la actualidad el tema de responsabilidad social se ha ido extendiendo y practicando por varias empresas; es así que, las empresas buscan la forma de retribuir a la sociedad por ejemplo se ha contribuido en la educación, se crearon beneficios para los empleados y los familiares, pretenden disminuir la pobreza, entre otras acciones; para ello se busca un equilibrio entre lo económico, social y ambiental.

La responsabilidad social puede ayudar a mejorar el desempeño de las actividades empresariales enfocadas en el factor ambiental y social, mejorando sus procesos de una forma sostenible y más responsables; pese a ello, para algunos autores la RS es considerada como una estrategia de marketing para mejorar la imagen ante la sociedad, de esta manera captar más clientes y extenderse en el mercado.

En la actualidad las empresas se encuentran en una transición de una economía de los accionistas a una economía de las partes interesadas, en donde la empresa no debe rendir cuenta única y exclusivamente a los accionistas, sino que debe tomar decisiones tomando en cuenta otros actores sociales o stakeholders.

Las cooperativas deberían efectuar una gestión socialmente más responsables enfocados en profundizar su propia naturaleza solidaria, a través de la medición de los principios del cooperativismo relacionados con las dimensiones de la RSE, como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 25

Relación principios del cooperativismo y dimensiones de la RSE

PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO	DIMENSIONES DE LA RSE
1. Membresía abierta y voluntaria	1. Valores, transparencia y gobernabilidad cooperativa
2. Control democrático de los miembros	2. Público interno
3. La participación económica de los miembros	3. Medio ambiente
4. Autonomía e independencia	4. Proveedores
5. Educación, entrenamiento e información	5. Usuarios/ asociados
6. Cooperación entre cooperativas	6. Comunidad
7. Compromiso con la comunidad	7. Gobierno y sociedad

Fuente: Estudio Responsabilidad social cooperativa y Balance social

Elaborado por: Los Autores

Las cooperativas que practican RS están comprometidas con las comunidades y la vocación social, es decir están preocupados por el bienestar de la sociedad, por lo que las organizaciones se han visto obligadas a realizar aportaciones de carácter personal, formativas y financieras dirigidas al entorno en donde se desarrolla la entidad.

2.5.1. Balance social (BS)

El balance social se presenta como un modelo que permite medir las actividades y gestión empresarial basada en actuaciones de responsabilidad social, el cumplimiento de determinadas normativas o recomendaciones de buenas prácticas de gestión empresarial con cierto compromiso social, ambiental, entre otras. Estos son usados como herramienta de gestión que sirve para medir los resultados de actividades realizadas por la economía social y el cooperativismo mundial. (Paez P, 2014).

El BS le permitirá mostrar los resultados en cuanto al cumplimiento de principios, lo que implica que puede conocerse y reconocerse como parte de la economía popular y solidaria. El uso correcto del BS permitirá analizar y tomar decisiones, en donde se generará un proceso de autoconocimiento y autocontrol interno de la organización.

Las entidades de la “Economía Popular y Solidaria”, especialmente las cooperativas deberían presentar su BS como forma empresarial más representativa del sector, ya que no son organizaciones cuya finalidad es la acumulación del capital; existen otros métodos que distorsionen menos y no rompen con los principios de solidaridad y cooperación.

Según Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2014) el modelo del balance social cooperativo es una herramienta de la gestión socioeconómica que facilita a las cooperativas medirse y rendir cuentas, a los/as asociados/as sus dueños/as especialmente, y a todos los demás grupos de interés que son impactados por su accionar en relación con el cumplimiento de su esencia o identidad, es decir, desde los valores y los principios cooperativos.

El BS permite a la cooperativa estar al tanto de sí misma y sobre todo reconocer la participación como actor fundamental de la economía solidaria, ayuda a mejorar la identidad mediante el cumplimiento de los valores y principios, así como también ratificar la confianza de los grupos de interés, fortalece la imagen de la organización al realizar actividades enfocadas con el objeto social, la cual debe ser el reflejo de la realidad de su práctica y acción social constante.

En Ecuador tras la entrada en vigor de la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria” (LOEPS), el balance social se ha convertido en una herramienta de cumplimiento o supervisión; sin embargo, la “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria” (SEPS) trabaja en el proceso de empoderamiento para que el BS forme parte de las cooperativas como una herramienta integral de gestión cooperativa y de la economía social, de esta manera sentir la necesidad de usarlo para la gestión de la propia organización, y no solo de cumplimiento con los entes rectores y supervisores.

En la publicación del Registro Oficial de 10 de mayo de 2011, con número de registro 444, de la (LOEPS) y del “Sistema Financiero Popular y Solidario”. A través de la cual, por su Disposición General Segunda, se establece que:

Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

Motivo por el que las cooperativas principalmente, quedan obligadas a su presentación.

La SEPS promueve el desarrollo de un balance social institucional, con el fin de cumplir con los valores y principios de las cooperativas, además que es de ayuda social en beneficio a la comunidad, así como también para la institución ya que gana prestigio y reconocimiento. Sin embargo, en cuanto a la ejecución de un balance social de las cooperativas se encuentra en un nivel de cumplimiento bajo, de acuerdo al estudio realizado por la SEPS en el año 2014, muestra que la mayoría de las cooperativas encuestadas nunca habían aplicado una metodología de balance social, mientras un grupo pequeño indica que no hace público los resultados del modelo de BS, lo cual indica carencia en la transparencia informativa.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI.

3.1. Introducción

La situación actual que enfrenta el país ha ocasionado que se presentan varios factores que influyen en el incremento de la morosidad en las instituciones financieras, el sector cooperativo no es la excepción, en las entidades de este sector la morosidad se ha convertido en un problema con el que constantemente se enfrentan, ya que si no implementan planes de acción, podría verse comprometido el cumplimiento de los objetivos de las mismas.

El sistema de acciones integradoras se enfoca en disminuir la morosidad en la cartera de microcrédito en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán”, Agencia El Ángel, ya que los resultados de la investigación han permitido evidenciar índices elevados de morosidad, esto debido al incumplimiento de los pagos por parte de los clientes, la principal causa de este problema son los bajos precios de los productos y las condiciones climáticas que se están presentando en el sector, lo cual provoca que los socios, en su mayoría agricultores, presenten pérdidas ocasionando dificultad para cubrir las obligaciones con la Cooperativa.

La presente propuesta parte de un análisis de las políticas de crédito de la institución y su concordancia a lo expuesto por la “Ley de Economía Popular y Solidaria” respecto a concesión de créditos. Para posteriormente proponer políticas que apoyen a las existentes, como instrumento para hacer frente a factores tanto internos como externos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la institución, ayudando de esta manera a la disminución del índice de morosidad que se da en el rubro de microcrédito en la Cooperativa.

Además, se proponen ciertas políticas encaminadas a efectivizar la cobranza de los valores entregados a crédito, especialmente en el campo de microcrédito. Así como la esquematización adecuada de un proceso de crédito que garantice efectividad en la emisión y recuperación del mismo. Cabe mencionar que los puntos antes señalados se encuentran fundamentados con la normativa pertinente que acreditan su validez.

Los beneficiarios directos de la presente propuesta son los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., especialmente los que se encuentran en los departamentos de crédito y cobranzas, ya que, con la implementación del sistema de acciones propuesto, permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos de concesión de créditos en la institución evitando de esta manera que la cooperativa incurra en pérdidas económicas y mejorando aún más su imagen institucional ante la competencia y la sociedad.

De manera indirecta se beneficia la sociedad en general debido a que, al disminuir el riesgo crediticio, la institución será sinónimo de confianza y responsabilidad financiera

lo cual permitirá que se abra nuevas oportunidades en el mercado financiero derivando en productos de mejor calidad para los socios y clientes de la entidad.

3.2. Justificación

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son dinamizadores de la Economía de un país, así como un actor social para la sociedad; debido a que, a más de buscar réditos económicos, se preocupan por la satisfacción y bienestar de cada afiliado a estas instituciones. Esto lo logran mediante la aplicación de valores como solidaridad, honestidad, unión y colaboración; y además brindando facilidades crediticias y servicios que estén al alcance de las personas, siendo los créditos su principal fuente de financiamiento para poder servir a dicha población.

Por tal motivo, las Cooperativas deben tener un adecuado control sobre la cartera de Créditos y contar con mecanismos de recuperación de cartera que aseguren el adecuado cobro tanto del capital dado a crédito como de los intereses generados, para no incurrir en situaciones de mora por parte de sus deudores y consecuentemente de insolvencia.

La presente propuesta se encuentra basada en lo que establece la Constitución Política de la República del Ecuador (2008); la “Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria” (2011); Resolución N° 129- 2015-F (Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito), de la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015).

3.3.Objetivos de la propuesta

3.3.1. Objetivo general

Diseñar un Sistema de Acciones Integradoras para Reducir la morosidad en la cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia del Carchi.

3.3.2. Objetivos específicos

- Capacitar al personal de cobranzas en técnicas de recuperación de cartera en lo referente a microcréditos.
- Realizar convenios con instituciones aseguradoras para garantizar la recuperación del crédito.
- Realizar seguimiento al destino del crédito otorgado.
- Aplicar el sistema PERLAS dentro de la institución.
- Proponer políticas de crédito y cobranzas estandarizadas, claras y de fácil comprensión para el personal de la cooperativa y diagramas de flujo a los procesos de crédito y cobranzas.

3.4.Descripción de la propuesta.

El presente sistema consta de acciones que deberán ser aplicadas por la institución con el propósito de contribuir a contrarrestar el problema de morosidad en microcrédito que enfrenta la misma, se plantea la capacitación en técnicas de cobro en microcrédito para el personal de cobranzas; además se propone realizar convenios con empresas aseguradoras con el fin de asegurar los microcréditos concedidos y garantizar la recuperación del mismo; por otra parte se plantea la alternativa de realizar seguimiento

al destino de los microcréditos otorgados, posteriormente se plantea aplicar el sistema PERLAS en la institución; finalmente se establecen una actualización de las políticas y el proceso a seguir tanto en la colocación de un crédito como en la cobranza.

3.4.1. Acción N°1.- Capacitación al personal de cobranzas.

El personal de cobranza debe estar al día en lo que a normativa referente a recuperación de cartera se refiere, para lo cual se estima necesaria la capacitación periódica a los empleados de este departamento debido a que son ellos los actores principales al momento de realizar el cobro de un crédito; esta capacitación les servirá para tener nuevos conocimientos de estrategias de cobro, instrumentos a utilizar en esta labor que permitirán efectivizar los resultados de cobranza, mejorando así el problema de morosidad que enfrenta la institución.

Por otra parte se estima necesaria la capacitación del agente de cobranzas en temas de manejo de cultivos para que de esta manera pueda brindar un servicio adicional a los socios que sería la asesoría en este tema, para garantizar la recuperación del microcrédito.

Responsables: departamento de Talento Humano y Jefatura de agencia.

Tiempo: se implementara de forma inmediata y las capacitaciones serán trimestrales debido a la importancia de que los empleados tengan conocimientos actualizados.

Recursos:

- Recursos Humanos: capacitadores, personal de cobranzas.
- Recursos Tecnológicos: Computadora, proyector.
- Recursos Materiales: sillas, esferos, hojas.

Financiamiento: la institución financiera esta actividad debido a que brindara beneficios para sí misma.

3.4.2. Acción N°2. Seguimiento al destino de los créditos y asesoría técnica.

El seguimiento que se dará al dinero que se entregó por concepto de un crédito, permitirá verificar que el dinero concedido se está utilizando para la actividad que fue solicitado, permitiendo tener certeza de que se tendrá retorno de esa transacción, además se brindará asesoría, si el deudor así lo requiere, de un profesional que la institución proporcionara para asegurar que los cultivos lleguen a su punto de cosecha en condiciones óptimas, y garanticen a la institución financiera que el deudor tendrá el dinero suficiente para pagar el crédito.

Responsables: Jefatura de Crédito y Cobranzas.

Tiempo: aplicación inmediata al conceder un crédito.

Recursos:

Recursos Humanos: Jefe de crédito y cobranzas, y Cobrador.

Recursos Tecnológicos: no se requieren recursos informáticos en esta actividad ya que será labor de campo.

Recursos Materiales: hojas, esferos, porta hojas, vehículo.

Financiamiento: no será necesario financiamiento debido a que será un empleado que ya está en la institución el que se encargará de la asesoría.

3.4.3. Acción N°3. Convenio con una institución aseguradora que garantice las cosechas y la recuperación del crédito.

La implementación de un seguro agrícola para cubrir el riesgo frente a los distintos fenómenos adversos como precipitaciones climáticas, que cada vez son más frecuentes y no pueden predecirse, los mismos que generan daños a los cultivos de los deudores, limitando su capacidad financiera y por ende su capacidad de pago, resultando en un problema para la institución financiera debido a que no podrá recuperar el crédito concedido.

Responsables: Jefatura de Crédito y Cobranzas; Jefatura de agencia.

Tiempo: aplicación inmediata al conceder un microcrédito.

Recursos:

Recursos Humanos: Jefe de Agencia, Jefe de Crédito y Cobranzas.

Recursos Tecnológicos: computadora, Internet.

Recursos Materiales: formularios, esfero.

Financiamiento: será financiado por parte del deudor de acuerdo al monto de crédito.

3.4.4. Acción N°4. Aplicación del sistema PERLAS.

Se propone implementar en la institución el sistema de análisis y monitoreo PERLAS, el mismo que fue creado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito como una herramienta que permita el monitoreo, evaluación y seguimiento financiero de las actividades operativas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Este sistema de monitoreo es un conjunto de ratios financieros que facilitan la medición de áreas clave de las Cooperativas de Ahorro y Crédito como del sistema entero. Estos ratios permiten a la gerencia diseñar planes de acción encaminándolos a la eficiencia organizacional y el cumplimiento de objetivos de la institución. El sistema abarca aspectos como:

- Protección.
- Estructura financiera eficaz.
- Rendimiento.
- Liquidez.
- Calidad de activos.
- Señales de crecimiento.

PROTECCIÓN

Permite comparar si la cartera morosa está cubierta ante posibles impagos en los préstamos.

Indicadores

P1. Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos con morosidad >12 meses

Propósito: Medir la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables en comparación con las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses

Meta: 100%

Fórmula:

$$\frac{\text{Provision para préstamos incobrables}}{(100\% * \text{Saldo de préstamo de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses})}$$

P2. Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos menor a 12 meses.

Propósito: Medir la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables después de descontar las provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a doce meses.

Meta: 35% de provisiones requeridas para todos los préstamos con morosidad menor a 12 meses y para préstamos no morosos.

Fórmula

$$\frac{\text{Total provision para préstamos incobrables} - \text{Provisiones para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses}}{35\% * \text{Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1 - 12 meses}}$$

P3. Total castigos de préstamos morosos > 12 meses

Propósito: Medir el total de castigos de todos los préstamos con morosidad > 12 meses.

Meta: Castigo del 100% de todos los préstamos con morosidad > 12 meses

Fórmula:

Si (a) = 0 (cero) entonces Sí. Si (a) ≠ 0 (cero) entonces No.

Dónde: a. Total de préstamos con morosidad >12 meses

P4. Prestamos castigados / Total cartera de préstamos

Propósito: Medir el monto de préstamos castigados de la cartera de préstamos durante el ejercicio en curso. Nótese que los préstamos castigados se deben mantener en un libro auxiliar y no forman parte del balance general.

Meta: minimizar

Fórmula:

$$\frac{\text{Castigos acumulados del ejercicio en curso} - \text{Castigos acumulados ejercicio anterior}}{(\text{Cartera de prestamos bruta al final del ejercicio en curso} + \text{Cartera de prestamos bruta al final del ejercicio anterior})/2}$$

P5. Recuperación acumulada de cartera castigada / Cartera castigada acumulada

Propósito: Medir el monto acumulado de castigos que han sido recuperados a través de esfuerzos exitosos de cobros. Es una cifra histórica que incluye todos los ejercicios anteriores.

Meta: >75%

Fórmula:

$$\frac{\text{Recuperacion acumulada de castigos}}{\text{Castigos acumulados}}$$

P6. Solvencia

Propósito: Medir el nivel de protección que tiene la cooperativa de ahorro y crédito para ahorros y aportaciones de asociados en el caso de la liquidación de los activos y pasivos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Meta: 111%

Fórmula:

$$\frac{((a+b)-(c+.35(d)+e+f-g))}{(g+h)}$$

Dónde:

- a. Total activo
- b. Provisiones para activos en riesgo

- c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.
- e. Total de pasivos
- f. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
- g. Total de ahorros
- h. Total de aportaciones

ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

Miden la composición de las cuentas más importantes del balance general. Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la cooperativa de ahorro y crédito para un crecimiento agresivo real.

Activos productivos

E1. Préstamos netos / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en la cartera de préstamos.

Meta: Entre el 70 - 80%

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de cartera de prestamos bruta pendiente} - \text{Total de provisiones para prestamos incobrables}}{\text{Total de ativos}}$$

E2. Inversiones líquidas / total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a corto plazo.

Meta: $\leq 16\%$

Fórmula:

$$\frac{\textit{Tota de inversiones liquidas}}{\textit{Total de activos}}$$

E3. Inversiones financieras / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones a largo plazo

Meta: $\leq 2\%$

Fórmula:

$$\frac{\textit{Tota de inversiones financieras}}{\textit{Total de activos}}$$

E4. Inversiones no financieras / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

Meta: 0%

Fórmula:

$$\frac{\textit{Tota de inversiones no financieras}}{\textit{Total de activos}}$$

PASIVOS

E5. Depósitos de ahorro / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con depósitos de ahorro.

Meta: Entre el 70 - 80%

Fórmula:

$$\frac{\textit{Tota de depositos de ahorro}}{\textit{Total de activos}}$$

E6. Crédito externo / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con el crédito externo (como deudas con otras instituciones financieras fuera de la cooperativa de ahorro y crédito)

Meta: 0 - 5%

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de prestamos a corto plazo} + \text{Total de prestamos a largo plazo}}{\text{Total de activos}}$$

E7. Aportaciones de asociados / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con las aportaciones de asociados.

Meta: $\leq 20\%$

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de aportaciones de asociados}}{\text{Total de activos}}$$

E8. Capital institucional / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con capital institucional.

Meta: $\geq 10\%$

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de capital institucional}}{\text{Total de activos}}$$

E9. Capital institucional neto / Total activo

Propósito: Medir el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

Meta: $\geq 10\%$

Fórmula:

$$\frac{((a+b)-(c+.35(d)+e))}{f}$$

Dónde:

- a. Capital institucional
- b. Provisiones para activos en riesgo
- c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
- d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses.
- e. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
- f. Total de activos

CALIDAD DE ACTIVOS

Miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

A1. Total morosidad de préstamos / Cartera de préstamos bruta

Propósito: Medir el porcentaje total de morosidad en la cartera de préstamos, usando el criterio del saldo de préstamos morosos pendientes en vez de los pagos de préstamos morosos acumulados.

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de todos los saldos de prestamos morosos (un control no contable)}}{\text{Total de la cartera de prestamos pendientes (bruta)}}$$

A2. Activos improductivos / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total que no produce un ingreso.

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de activos improductivos}}{\text{Total de activos}}$$

A3. (Capital institucional neto + capital transitorio² + pasivos que no producen intereses)³ / activos improductivos

Propósito: Medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses.

Meta: $\geq 200\%$

Fórmula:

$$\frac{a + b + c}{d}$$

Dónde:

- a. Total de capital institucional neto (Véase el numerador para el ratio del E9)
- b. Total de capital transitorio
- c. Total de pasivos que no producen intereses
- d. Total de activos improductivos

TASA DE RENDIMIENTO

R1. Ingreso Neto de Préstamos / Promedio de Cartera de Préstamos Neta

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

Meta: ($\geq 10\%$)

Fórmula:

$$\frac{a - b}{\left(\frac{c + d}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total ingreso de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos) durante el año.
- b. Primas de seguros de crédito.
- c. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio en curso.
- d. Cartera de préstamos neta (neta de provisiones para préstamos incobrables) al final del ejercicio en anterior.

R2. Ingresos por Inversiones Liquidadas/Promedio de Inversiones Liquidadas

Propósito: medir el rendimiento de todas las inversiones a corto plazo (como depósitos en bancos, etc.).

Meta: las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total ingreso de inversiones liquidas durante el ejercicio.
- b. Total de inversiones liquidas al final del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones liquidas del ejercicio anterior.

R3. Ingresos por Inversiones Financieras/ Promedio de Inversiones Financieras

Propósito: medir el rendimiento de todas las inversiones a largo plazo (como depósitos fijos, aportaciones, valores, etc.).

Meta: las tasas más altas del mercado sin correr un riesgo indebido.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total de ingreso por inversiones financieras.
- b. Total de inversiones financieras del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones financieras al final del ejercicio en anterior.

R4. Ingreso por Inversiones no Financieras / Promedio de Inversiones no Financieras.

Propósito: medir el rendimiento de todas las inversiones no financieras que no pertenecen a las categorías de R1-R3.

Meta: $\geq R1$.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total de ingreso por inversiones no financieras.
- b. Total de inversiones no financieras del ejercicio en curso.
- c. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio en anterior.

R5. Costo Financiero: Intereses sobre Depósitos de Ahorro / Promedio de Depósitos de Ahorro

Propósito: medir el rendimiento (costo) de los depósitos de ahorro.

Meta: tasas del mercado que protejan el valor nominal de los depósitos de ahorro (> inflación).

Fórmula:

$$\frac{(a + b + c)}{(d + 2e)}$$

Dónde:

- a. Total de interese pagados sobre depósitos de ahorro.
- b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro.
- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre el interés de depósitos de ahorro.
- d. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso.
- e. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior.

R6. Costo Financiero: Intereses sobre el Crédito Externo / Promedio de Crédito Externo.

Propósito: medir el rendimiento (costo) de todo el crédito externo.

Meta: Tasas de mercado.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total de intereses pagados sobre el crédito externo.
- b. Total de crédito externo al final del ejercicio en curso.
- c. Total de crédito externo al final del ejercicio en anterior.

R7. Costo Financiero: Dividendos sobre aportaciones de asociados / Promedio de Aportaciones de Asociados

Propósito: medir el rendimiento (costo) de las aportaciones de los asociados.

Meta: limitado a la tasa pasiva del mercado y $\geq R5$

Fórmula:

$$\frac{(a + b + c)}{(d + 2e)}$$

Dónde:

- a. Total de dividendos pagados sobre aportaciones de asociados.
- b. Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de asociados.

- c. Total de impuestos pagados por la cooperativa de ahorro y crédito sobre los dividendos de aportaciones.
- d. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio en curso.
- e. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior.

R8. Margen Bruto / Promedio de Activo Total

Propósito: medir el margen bruto de ingresos generado y expresado como el rendimiento de todos los activos, antes de restar los gastos operativos, provisiones para préstamos incobrables y otros ítems extraordinarios.

Meta: generar suficientes ingresos para cubrir todos los gastos operativos y provisiones para préstamos incobrables y cumplir con la meta E9 $\geq 10\%$.

Fórmula:

$$\frac{(a + b \dots + e) - (f + g + h)}{(i + j)}$$

Dónde:

- a. Ingreso por intereses de préstamos.
- b. Ingreso por inversiones liquidas.
- c. Ingreso por inversiones financieras.
- d. Ingreso por inversiones no financieras.
- e. Otros ingresos.
- f. Costo de intereses para depósitos de ahorro.
- g. Costo de dividendos o intereses de las aportaciones de asociados.
- h. Costo de intereses sobre el crédito externo.
- i. Total de activos al final del ejercicio en curso.
- j. Total de activos al final del ejercicio anterior.

R9. Gastos Operativos / Promedio de Activo Total

Propósito: medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito.

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables).
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso.
- c. Total de activos al final del ejercicio en anterior.

R10. Provisiones para Préstamos Incobrables / Promedio de Activo Total

Propósito: medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo es diferente de otros gastos operativos y debe ser separado para resaltar la eficiencia de las políticas y los procedimientos de cobro de la cooperativa de ahorro y crédito.

Meta: Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos > 12 meses y el 35% de préstamos morosos entre 1-12 meses.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total de gasto de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso.
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso.
- c. Total de activos al final del ejercicio en anterior.

R11. Ingresos o Gastos extraordinarios / Promedio de Activo Total

Propósito: medir el monto neto de ingresos y gastos extraordinarios.

Meta: Minimizar.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Total de ingresos o gastos extraordinarios (ejercicio en curso).
- b. Total de activos al final del ejercicio en curso.
- c. Total de activos al final del ejercicio en anterior.

R13. Excedente Neto / Promedio de Capital (ROC)

Propósito: Medir la suficiencia del excedente neto y su capacidad de preservar el valor real de las reservas de capital.

Meta: > Inflación.

Fórmula:

$$\frac{a}{\left(\frac{b+c+d+e}{2}\right)}$$

Dónde:

- a. Excedente Neto (después de Dividendo).
- b. Total capital institucional al final del año en curso.
- c. Total capital institucional al final del año pasado.
- d. Total capital transitorio al final del año en curso.
- e. Total capital transitorio al final del año pasado.

LIQUIDEZ

Demuestran si una institución administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecta negativamente la rentabilidad.

L1. (Inversiones líquidas + activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) /depósitos de ahorro

Propósito: Medir la suficiencia de las reservas de efectivo líquido para satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas <30 días.

Meta: 15 -20%

Fórmula:

$$\frac{a + b - c}{d}$$

Dónde:

- a. Total de inversiones líquidas productivas
- b. Total de activos líquidos improductivos
- c. Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días
- d. Total de depósitos de ahorro

L2. Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro

Propósito: Medir el cumplimiento con los requisitos obligatorios del Banco Central, Caja Central u otros sobre el depósito de reservas de liquidez.

Meta: 10%

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de reservas de liquidez(activo productivo)} + \text{Total de reservas de liquidez(activo improductivo)}}{\text{Total de depositos de ahorro}}$$

L3. Activos líquidos improductivos / Total activo

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en cuentas líquidas improductivas.

Meta: < 1%

Fórmula:

$$\frac{\text{Total de activos liquidos improductivos}}{\text{Total de activos}}$$

SEÑALES DE CRECIMIENTO

S1. Crecimiento de Préstamos

Propósito: medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos.

Meta:

Para aumentar la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Saldo actual de la cartera de préstamos.
- b. Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio anterior.

S2. Crecimiento de Inversiones Liquidas

Propósito: medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones liquidas.

Meta:

Para aumentar la estructura de inversiones (E2), el S2 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de inversiones (E2), el S2 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de inversiones (E2), el S2 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de inversiones liquidas actuales.
- b. Total de inversiones liquidas al final del ejercicio anterior.

S3. Crecimiento de Inversiones Financieras

Propósito: medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones financieras.

Meta:

Para aumentar la estructura de inversiones financieras (E3), el S3 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de inversiones financieras (E3), el S3 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de inversiones financieras (E3), el S3 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de inversiones financieras actuales.
- b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior.

S4. Crecimiento de Inversiones no Financiera

Propósito: medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones no financieras.

Meta:

Para aumentar la estructura de inversiones no financieras (E4), el S4 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de inversiones no financieras (E4), el S4 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de inversiones no financieras (E4), el S4 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de inversiones no financieras actuales.
- b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior.

S5. Crecimiento de Depósitos de Ahorro

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorro.

Meta:

Para aumentar la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de depósitos de ahorro (E5), el S5 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de depósitos de ahorro actuales.
- b. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior.

S6. Crecimiento de Crédito Externo

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del crédito externo.

Meta:

Para aumentar la estructura de Crédito externo (E6), el S6 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de crédito externo (E6), el S6 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de crédito externo actual.
- b. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior.

S7. Crecimiento de Aportaciones de Asociados

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las aportaciones.

Meta:

Para aumentar la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de aportaciones de asociados actuales.
- b. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior.

S8. Crecimiento de Capital Institucional

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de capital institucional

Meta:

Para aumentar la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Capital institucional.
- b. Capital institucional al final del ejercicio anterior.

S9. Crecimiento de Capital Institucional Neto.

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del capital institucional neto.

Meta:

Para aumentar la estructura de aportaciones (E9), el S9 debe ser mayor que el S11.

Para mantener la estructura de aportaciones (E9), el S9 debe ser igual al S11.

Para disminuir la estructura de aportaciones (E9), el S9 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Capital institucional neto actual.
- b. Capital institucional neto al final del ejercicio anterior.

S10. Crecimiento del Número de Asociados

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del número de asociados.

Meta: $\geq 15\%$

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Número actual de asociados (control estadístico).
- b. Número de asociados al final del ejercicio anterior (control estadístico).

S11. Crecimiento del Activo Total

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del activo total.

Meta: $> \text{Inflación} + 10\%$

Fórmula:

$$\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Dónde:

- a. Total de activos actuales.
- b. Total de activos al final del ejercicio anterior.

3.4.5. Acción N°5. Actualización de políticas y procesos de Crédito y Cobranzas.

Las políticas son herramientas que sirven de guía para efectivizar el proceso de concesión de crédito y la recuperación de cartera en una institución financiera, por lo que resulta necesaria la actualización constante de estas estructuras legales que permitan

a la institución contar con lineamientos nuevos y de esta manera elaborar planes estratégicos que le ayuden a atender problemas actuales y futuros, siendo la mora en microcrédito uno de los principales factores que está teniendo actualmente. Para lo cual, a continuación se enlistan ciertas políticas que pueden ser adoptadas por la institución como apoyo a las ya existentes y que permitirán lograr eficiencia y eficacia tanto en la concesión de microcréditos como en la recuperación de esta cartera, así como el proceso de crédito y cobranzas propuesto.

Políticas de crédito.

A continuación, se presenta las políticas propuestas para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

Tabla 26
Políticas de crédito



MICROCRÉDITO

OBJETIVO: Proponer lineamientos para la concesión de Microcréditos.

POLITICAS

- El trámite en toda operación de crédito se la realizará de manera personal
- Los créditos se concederán a personas naturales, jurídicas con un nivel de ventas inferior a 100.000 USD o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios en pequeña escala.
- Para la concesión del Crédito por primera vez, se debe realizar el proceso respectivo a fin de verificar la información presentada por el solicitante del crédito.
- Toda solicitud de crédito debe especificar en forma clara el destino que se le dará al dinero.
- No serán aceptadas aquellas solicitudes de crédito que no cuenten con toda la documentación de respaldo exigida por la Cooperativa.
- Los requisitos que deben presentar los solicitantes del crédito son los siguientes:
 - ✓ Copia de cedula y certificado de votación (socio - cónyuge).
 - ✓ Copia de cedula y certificado de votación (garante -cónyuge).
 - ✓ Copia del comprobante de cualquier servicio básico (agua, luz o teléfono).
 - ✓ Solicitud de crédito.
 - ✓ Certificado de trabajo, rol de pagos, RUC, o facturas de compra.

-
- ✓ Copia de carta de pago de impuesto predial del solicitante y/o garante.
 - Toda la documentación del socio serán escaneados por seguridad y archivados en el archivo general.
 - Para la legalización y liquidación del crédito, presentarán el original de la cédula, el solicitante, garantes y cónyuge
-


Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Políticas de cobranza

Tabla 27

Políticas de cobranza

 <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small> TULCÁN LTDA.	COBRANZA
OBJETIVO: Proponer lineamientos para la recuperación de cartera.	
POLITICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad del oficial de cobranzas llevar un control oportuno, eficiente y eficaz de la cartera; para ello, deberá revisar el estado diario de cartera. • Se deberá incentivar el pago puntual de las obligaciones con los Clientes que contraigan prestamos, resaltando la serie de ventajas a las que pueden acceder cuando cumplen con sus obligaciones a tiempo, como la renovación inmediata de su crédito, un posible aumento en el monto del préstamo siguiente de acuerdo con su capacidad de pago, etc. • El oficial de cobranzas al momento de realizar la visita domiciliaria al socio, deberá portar la identificación respectiva de la institución. • Elaboración diaria de reportes sobre la cartera próxima a vencer y la vencida para su respectiva notificación. • Realizar llamadas preventivas mínimo 3 días antes del vencimiento de la cuota. • Efectuar llamadas de manera diaria, si el socio ha entrado en periodo de mora. • Evaluación periódica de la cartera. • Se efectuará la depuración de préstamos considerados como irrecuperables. • En caso de que los compromisos asumidos por los deudores en mora 	

sean incumplidos, el Comité de Crédito tomará la decisión a fin de que los valores adeudados sean recuperados a través de Asesoría Legal.

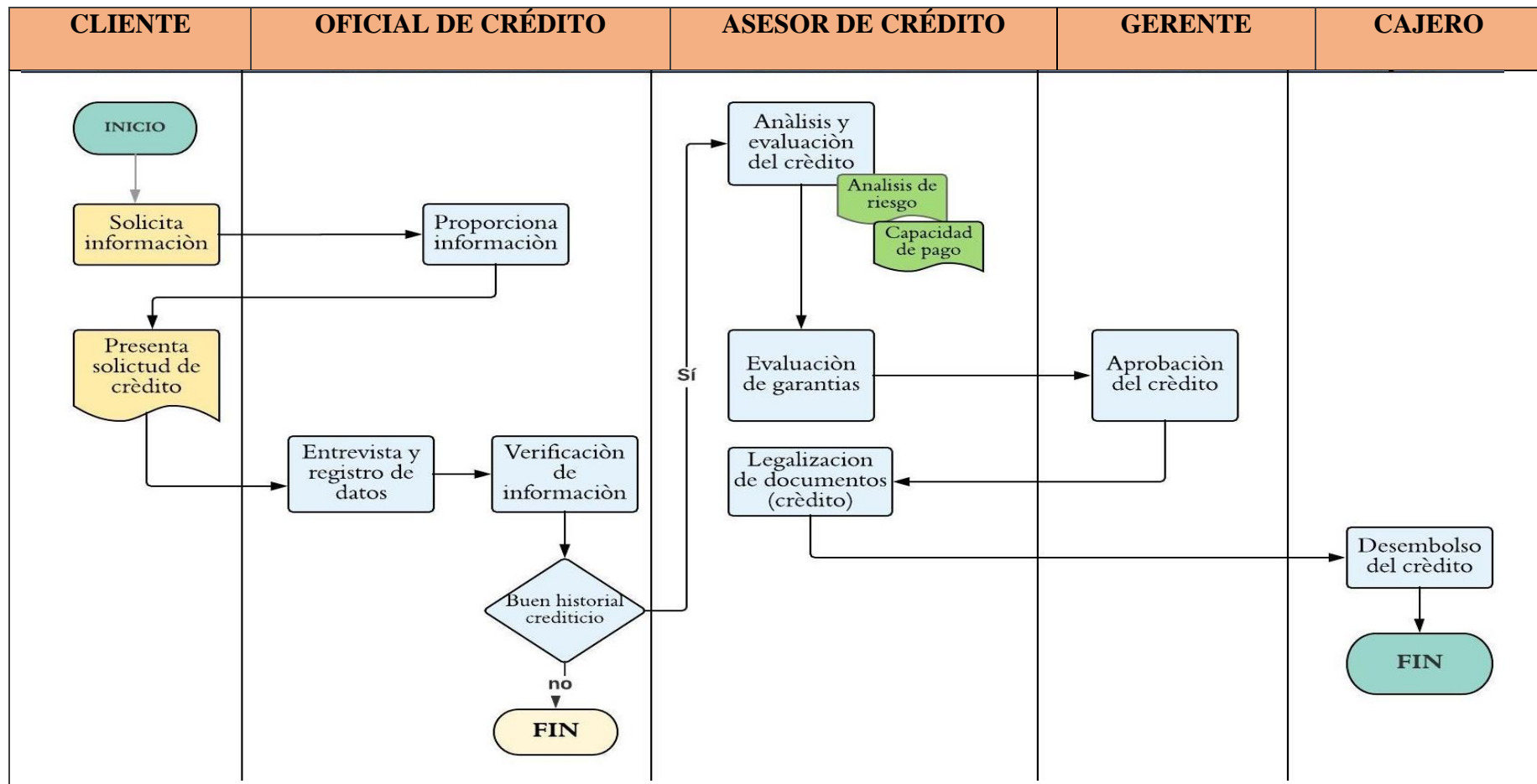
- Finalmente y aún cuando la recuperación esté en manos de los Asesores Legales, deberá existir un seguimiento por parte del Asesor y el Comité de Crédito, de todos los clientes en mora y las acciones tomadas para la recuperación de los créditos.

Fuente: Coop. Tulcán

Elaborado por: Los Autores

Flujogramas

Proceso otorgamiento de Microcrédito



Elaborado por: Los Autores

Descripción del diagrama de flujo

El proceso de ejecución del microcrédito inicia con el cliente, quien tiene el deseo de acceder a un crédito para invertirlo o incrementar la producción, entre otros. Para ello el cliente acude a la institución para solicitar información al oficial de crédito; además es necesario abrir una cuenta de ahorros en la Cooperativa, esta se la realiza con un depósito por el monto de \$55,00.

El cliente debe presentar la solicitud con la información necesaria como los datos del solicitante, conyugue y garante, ingresos, gastos, referencias personales, datos domiciliarios.

Se agenda una cita con el cliente, para realizar la entrevista con el fin de verificar la información entregada con respecto a los requisitos del crédito, además se realiza la visita en el domicilio del solicitante para confirmar la información pertinente.

Luego se procede a la verificar la autenticidad de la documentación entregada al asesor de crédito.

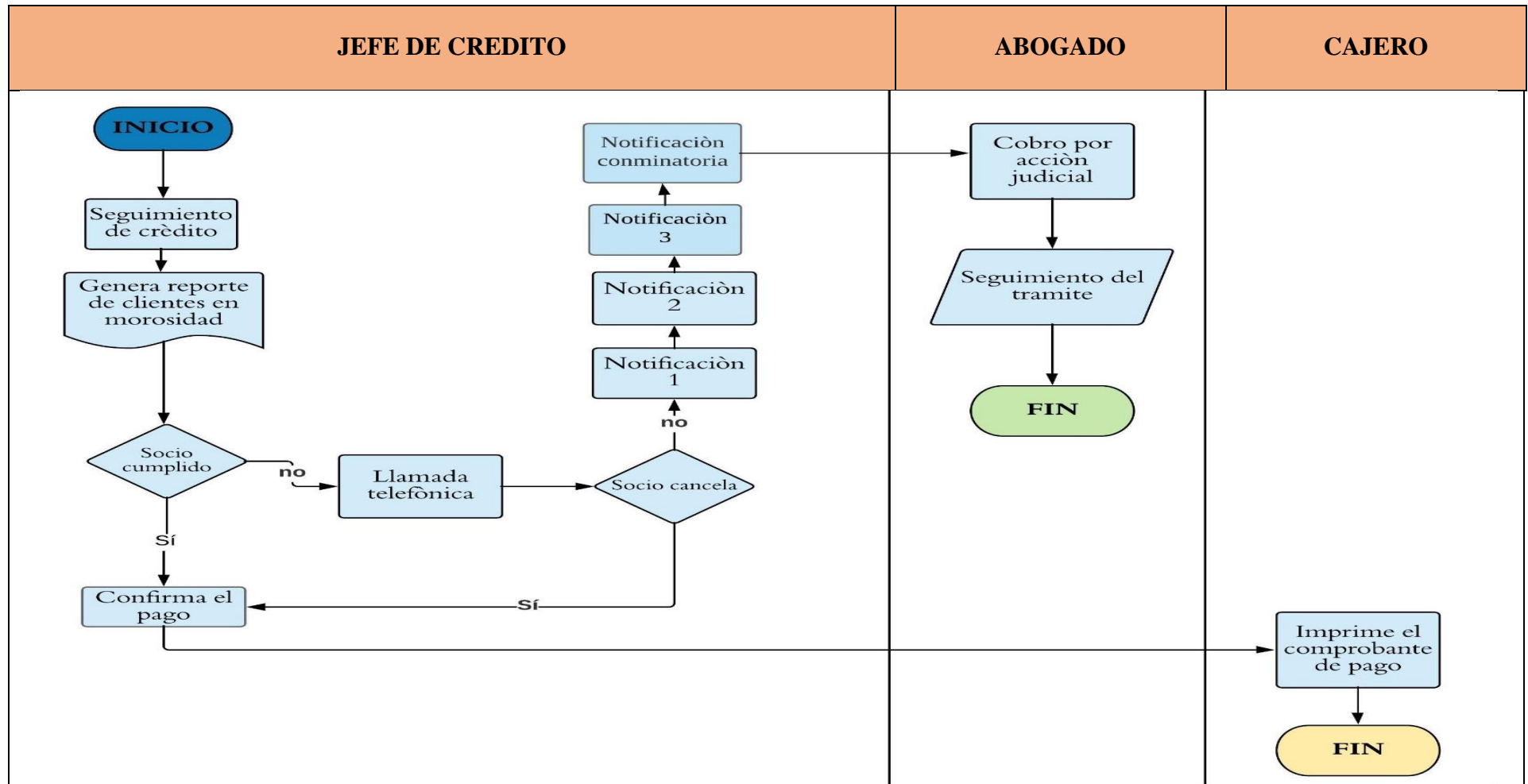
Una vez que la documentación sea correcta, se procede a la evaluación del crédito donde se analiza la capacidad de pago, el historial crediticio, se aplica las 5 “c” del crédito, también se utiliza la central de riesgos; es una etapa de análisis crítico, del cual depende el otorgamiento del crédito.

En la evaluación del crédito se califica las garantías presentadas por el solicitante del crédito, así como también los avales, se analizan si estos son suficientes para cubrir la totalidad de la deuda.

Una vez que todos los requisitos sean correctos, se aprueba el crédito, se notifica al cliente para acercarse a la institución y legalizar a documentación.

Se procede a la legalización de la documentación, en donde se firma los documentos respectivos como el contrato, tabla de amortización, seguros; y se realiza el desembolso del crédito.

Proceso de cobranza



Elaborado por: Los Autores

Descripción del diagrama de flujo

En cobranzas se efectúa el seguimiento del crédito, para ello se revisa la información de las fechas de pago de cada cliente; cuando una persona presenta retrasos en el pago de las obligaciones hacia la cooperativa, se procede a realizar el siguiente procedimiento:

Si el cliente se encuentra retrasado en el pago de la cuota, de 1 a 5 días, el oficial de cobranza realiza la llamada telefónica para solicitarle se acerque a la institución a realizar el pago respectivo, se confirma el pago, luego se imprime el comprobante de pago.

En el caso del cliente aun no realiza el pago hasta el día 30, el oficial de crédito emite la primera notificación solicitándole se acerque a cancelar, la misma que tiene un costo adicional de \$3.

Si el plazo excede los 60 días se expide la segunda notificación, la misma que tiene un costo adicional de \$5.

En el caso de que el deudor no se acerque a cancelar dentro de los 70 días, se le notifica por tercera vez, la misma que tiene un costo adicional de \$10.

Si el cliente no se acerca a realizar el pago en un plazo mayor a 70 días, se emite la notificación conminatoria, la misma que tiene un costo adicional de \$15, en la cual lleva consigo instancias legales.

3.4.6. Presupuesto para implementar la propuesta planteada.

Tabla 28
Presupuesto

Concepto	Materiales	Costo estimado	Costo total
Acción N°1 Capacitación (se realizaran 4 capacitaciones en el año)	• Capacitador	\$ 250,00	\$ 1.000,00
	• Materiales de oficina y otros	\$ 40,00	\$ 160,00
Acción N° 2 Convenio aseguradora	• Viáticos Jefe de agencia	\$ 50,00	\$ 89.369,62
	• Pago de seguro (deducible)	\$ 89.319,62	
Acción N° 3 Seguimiento de créditos	• Combustible motocicleta	\$ 50,00	\$ 600,00
	• Mantenimiento	\$ 50,00	\$ 600,00
Acción N° 4 Sistema PERLAS	• Software	\$ 9.000,00	\$ 10.000,00
	• Mantenimiento	\$ 1.000,00	
Acción N° 5 Actualización de políticas	• Estudio técnico	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Total			\$ 102.729,62

Elaborado por: Los Autores

Descripción:

El costo que tendrá la implementación de la propuesta será de \$102.729,62 aproximadamente, distribuidos de la siguiente manera:

- En la actividad uno se brindaran cuatro capacitaciones en el año con un costo de \$250 dólares y conjuntamente con los materiales que serán necesarios como hojas, bolígrafos, y un refrigerio que se brindara al personal asistente, suman un total de \$1040 al año.
- En la actividad dos en cuanto al convenio con una aseguradora, el Jefe de agencia tendrá que viajar a las oficinas de la aseguradora con un valor por

concepto de viáticos de \$50, además se establece un valor aproximado en cuanto al valor deducible del seguro que se fija en el 5% del total de cartera a asegurar, el resultado de este cálculo resulta en \$89.319,62, valor que en caso de no poderse realizar el cobro de la cartera deberá ser asumido por la institución.

- La actividad tres se han presupuestado \$1.200 anuales, destinados para la compra de combustible y el mantenimiento de la motocicleta que usará el agente cobrador a fin de que se traslade a los lugares de residencia de los deudores a realizar la constatación física del destino que le están dando al dinero del crédito y brindar asesoría técnica en caso de ser necesario.
- Para la actividad cuatro se han destinado \$9.000 que serán necesarios para la implementación del sistema perlas en las tres computadoras que operan en el área de crédito y cobranzas y \$1.000 para el mantenimiento en caso de que el sistema presente fallas o cualquier funcionamiento anormal; cabe mencionar que esta inversión será de gran ayuda para la cooperativa ya que a más de poder fijar mecanismos de provisión para la cartera de crédito, contara con una herramienta de monitoreo de todas las operaciones de la institución ya que Perlas tiene múltiples enfoques.
- En la actividad cinco se han presupuestado \$1000 para realizar el análisis necesario a fin de determinar que políticas requieren ser actualizadas o renovadas en la institución con el fin de efectivizar desde el ámbito legal interno, la recuperación de cartera.

De lo anteriormente expuesto se puede identificar que a pesar de que la inversión resulta elevada, el beneficio que recibirá la institución es muy grande ya que contara

con herramientas de apoyo que le permitan, hacer frente al problema de mora que presenta actualmente.

Además frente a la posibilidad que brindan la SEPS de que las instituciones financieras realicen la venta de su cartera vencida, y tomando como referencia los comentarios de algunos expertos en materia financiera los cuales manifiestan que, la venta de cartera resulta una desventaja de gran importancia para la institución que decida vender dicha cartera debido a que, a pesar de recuperar parte del capital en préstamo; está perdiendo clientes lo cual deriva en pérdida de prestigio e imagen institucional así como también en pérdida de presencia en el mercado, y además que la institución se vea en la necesidad de buscar nuevamente clientes lo cual demanda de inversión y gasto adicional; se puede decir que resulta conveniente la aplicación de la propuesta expuesta anteriormente para de esta manera establecer planes de acción que mitiguen el impacto del riesgo de crédito en la institución y permitan resolver los problemas de morosidad.

CAPÍTULO IV

4. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Introducción

Se considera necesario validar la propuesta planteada, para la correcta aplicación del presente trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., las acciones propuestas servirán de guía para mejorar los procesos de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera realizados en la institución.

4.2. Método de verificación

Por medio de la aplicación de este método se pretende validar que la implementación de la propuesta mitigara las debilidades que se han encontrado en la institución, los instrumentos que se utilizaran para la validación están basados en indicadores y variables.

Para alcanzar lo expuesto se ha diseñado la presente matriz de validación, exponiendo los puntos a validar, el método de calificación asignado y posteriormente la interpretación de los resultados obtenidos.

Tabla 29*Matriz de validación*

Matriz de validación						
SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI						
Nº	Variables	Indicadores	Calificación			Observaciones
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1						
2						
3						
Total						

Fuente: investigación directa

Elaborado por: Los Autores

4.3. Factores a validar**Gestión institucional**

- Capacitación
- Seguimiento a créditos
- Convenios con aseguradoras

Concesión de créditos

- Sistema PERLAS
- Políticas
- Flujogramas

Gestión de cartera

- Políticas
- Flujogramas

4.4. Método de calificación

Para el presente proceso de validación se plantea el siguiente esquema de calificación:

1 = Poco aplicable

2 = Aplicable

3 = Muy aplicable

Rangos de interpretación

Se establece los siguientes rangos con la finalidad de emitir de una manera fácil y clara la aplicabilidad o no del trabajo propuesto en la institución.

0% - 33% Poco aplicable

34% - 67% Aplicable

68% - 100% Muy aplicable

Para la aplicación de los rangos se la obtiene del producto del puntaje definido por el total de la sumatoria de la calificación entregada a cada pregunta efectuada en la tabla de validación, por último se aplica una regla de tres para el cálculo del resultado porcentual.

Fórmula:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

En dónde:

V = Validación

CO = Calificación Obtenida (sumatoria total del puntaje obtenido en cada parámetro)

CT = Calificación Total (multiplicación de la calificación más alta por el total de indicadores)

4.5. Estudio estratégico

Luego de haber identificado las principales debilidades de la Cooperativa, se puede mencionar lo siguiente:

- Ante la falta de control en el proceso de otorgamiento de microcréditos y recuperación de cartera, se propone un modelo de políticas ajustado a la realidad, que permita realizar un análisis más profundo de los solicitantes de un crédito.
- Debido a la falta de un proceso establecido para el otorgamiento de créditos se propone un modelo de procedimiento a realizar al momento de desembolsar un monto a crédito.
- A causa de la ausencia de un proceso directriz que brinde la pauta de los pasos a seguir en el cobro de un crédito, se propone el flujograma en donde se detalla las etapas que conlleva la recuperación de la cartera.

4.6. Descripción del estudio

De acuerdo al diagnóstico situacional realizado a la institución, se identificó las deficiencias que presenta en el proceso de otorgamiento de crédito como en los procesos de recuperación de cartera, la propuesta planteada busca subsanar dichas deficiencias con el objetivo de mejorar la gestión de la institución, sin embargo, antes de la aplicación es fundamental validar la efectividad de los procesos que se proponen aplicar dentro del proyecto, para ello se ha propuesto una matriz de validación a través de los rangos propuestos.

4.6.1. Objetivo del estudio

Validar Sistema de Acciones Integradoras para Reducir la Morosidad en la Cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia Del Carchi

4.6.2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo que intervino en la validación de la presente propuesta son los siguientes:

Elaboración de la matriz

- Katerin Janeth Quelal Cuaical
- Juan Carlos Chalapú Cangas

Validador de la matriz

- Jefe de agencia: Ing. Liliana Martínez
- Jefe de crédito: Ing. Jefferson Chafuelan

4.7. Resultados

Tabla 30

Resultados matriz de evaluación

Matriz de validación						
SISTEMA DE ACCIONES INTEGRADORAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD EN LA CARTERA DE MICROCRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN, AGENCIA EL ÁNGEL, CANTÓN ESPEJO, PROVINCIA DEL CARCHI						
Nº	Variables	Indicadores	Calificación			Observaciones
			Muy aplicable	Aplicable	Poco aplicable	
1	Gestión institucional	¿Considera que la capacitación propuesta es?	3			
2		¿Considera que realizar el seguimiento del crédito es?	3			
3		¿Considera que realizar un convenio con una aseguradora es?		2		Debido al monto elevado del deducible en el seguro
4	Concesión de créditos	¿Considera que el Sistema PERLAS es?		2		Falta de conocimiento sobre el sistema
5		¿Considera que las políticas de crédito planteadas son?	3			
6		¿Considera que el proceso para otorgamiento de crédito es?	3			
7	Gestión de la cartera	¿Considera que el proceso de cobranza es?	3			
8		¿Considera que las políticas de cobranza planteadas son?	3			
Total			18	4	0	
Calificación total			Calificación obtenida			
Total indicadores: 8			Muy aplicable: 18			

Calificación más alta: 3 CT = Ti x Ca CT = 8 x 3 CT = 24	Aplicable: 4 Poco aplicable: 0 Total 22
---	---

Matriz validad por Ing. Liliana E. Martínez C. Jefe de Agencia, El Ángel

4.8. Evaluación

Después de efectuar la calificación en la matriz de validación, resumida en la siguiente formula, se estima que:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

$$V = \frac{22}{24} \times 100$$

$$V = 0,916 \times 100$$

$$V = 92\%$$

Rangos de validación

0% - 33% Poco aplicable

34% - 67% Aplicable

68% - 100% Muy aplicable

Sistema de Acciones Integradoras para Reducir la Morosidad en la Cartera de Microcrédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, Agencia El Ángel, Cantón Espejo, Provincia Del Carchi, es muy aplicable de acuerdo a la evaluación realizada y a los rangos establecidos anteriormente.

CONCLUSIONES

Al terminar esta investigación se puede establecer las siguientes conclusiones:

- La institución presenta un problema que radica en alto riesgo de morosidad especialmente en la cartera de microcrédito, lo cual puede conllevar a problemas de insolvencia, y falta de liquidez, de no tomarse las acciones correctivas necesarias.
- El análisis de las diferentes bases teóricas que sustentan el trabajo de investigación permite conocer más a fondo los problemas referentes a la morosidad y su afectación en la toma de decisiones en una institución financiera, brindando una perspectiva más clara al lector sobre la investigación realizada.
- La propuesta se encuentra desarrollada en base a herramientas estratégicas que permiten el mejoramiento y desarrollo eficiente y eficaz de los procesos en las áreas de crédito y cobranza de la institución, logrando mayor confiabilidad al momento de ejecutar dichos procesos.
- El análisis de la viabilidad de la propuesta permite establecer que esta se encuentra elaborada con información acorde a la situación de la institución, por lo cual la implementación será de gran ayuda.

RECOMENDACIONES

- Las áreas de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán, deberían implementar el presente Sistema de Acciones tendientes a reducir la morosidad en la cartera de microcréditos, como una herramienta de sustento que permita el mejoramiento del servicio prestado al cliente.
- El sistema de acciones permitirá el mejoramiento tanto de las operaciones de crédito como las de cobranza, así mismo se lograra la eficiencia del personal de estas dos áreas, por lo que se recomienda su pronta implementación, debido a que la información en un lapso de tiempo puede cambiar.
- Tener un conocimiento más amplio acerca de la normativa referente a la gestión del riesgo de crédito y las medidas tendientes a evitar incurrir en problemas de morosidad, para mejorar la situación financiera de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ACI. (2014). *Balance Social Cooperativo*. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo-2394>
- Apolo, F. (2016). *Ministerio de Inclusion Economica y social* . Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <https://www.inclusion.gob.ec/el-cooperativismo-del-ecuador-se-construye-desde-la-perspectiva-del-buen-vivir/>
- Asamblea Nacional . (2011). *LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA* . Quito.
- Baena Paz, G. (2015). *PLANEACION PROSPECTIVA Y ESTRATEGICA. TEORIAS, METODOLOGIAS Y BUENAS PRACTICAS EN AMERICA LATINA*. México: Metadata. doi: 978-607-02-6715-4
- Barba Bayas, D. (2015). Responsabilidad social empresarial: estudio de casos en Riobamba. *Revista Ciencia UNEMI*, 50-58.
- Blandez Ricalde, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: UNID. doi:9781512946932
- Castillo, M. B. (2014). *ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS MICROCRÉDITOS OTORGADOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA. EN LA OFICINA MATRIZ CHIMBO DURANTE EL PERIODO 2012*. Riobamba.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "TULCAN" Ltda. (s.f.). *Cooperativa de Ahorro y Crédito "TULCAN" Ltda.* Obtenido de <https://www.cooptulcan.coop/index.php/acerca-de-nosotros/18-nosotros-interno/46-articulo-1-interno-2>
- Da Ros, G. (2007). *El movimiento cooperativo en el Ecuador. Vision historica, situacion actual y perspectivas*. España.

- Dasgupta, S. (11 de Febrero de 2010). *Wiley Online Library*. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1207/s15516709cog2705_1
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinario*. Madrid: Paraninf S.A. doi:978-84-283-802-9
- Fernandez, S. M. (2014). Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participacion ciudadana. *Ciencias Sociales*, 238. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12797/1/MONOGRAFIA.pdf>
- Garcia, M. (s.f.). *PROADE*. Obtenido de <https://www.asociacionproade.org/blog/qu%C3%A9-es-la-pobreza/>
- Gomez, R., Correa, A., & Vasquez, L. (2012). *Logistica inversa, un enfoque con responsabilidad social empresarial*. Bogota.
- González Murillo, I. C. (2012). *UNIZAR*. Recuperado el 29 de Mayo de 2018, de <https://zaguan.unizar.es/record/8175/files/TAZ-TFM-2012-276.pdf>
- Hernandez, P. A. (2014). *Economia*. Editorial Digital UNID.
- INEC. (2018). *ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: GRUPO EDITORIA PATRIA S.A. doi:978-607-438-882-4
- Martinez, A. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Madrid: Dykinson.
- Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. T. (Diciembre de 1995). *UAM*. doi:1606-8459
- Morales, C. J. (2014). *Credito y Cobranza*. Grupo Editorial Patria.

- Nole, Z. G. (2015). *Estrategias de cobranza y su relacion con la morosidad* . Peru.
- Paez P, J. R. (2014). Balance Social de las cooperativas en Ecuador: modelo y primeros resultados agregados. En P. Guerra, J. Estrella, J. Paez, M. Ruiz, S. Eguez, M. Mariño, . . . G. Flores, *Estudios sobre Economia Popular y Solidaria. Contextos de la "Otra Economia"* (págs. 41-49). Quito: Imprenta Calderon .
- Pampillón Fernández, F., de la Cuesta González, M. M., Ruza, C., & Curbera, P. (2012). *Introducción al sistema financiero*. Madrid: UNED. doi:978-84-362-5824-0
- Saaty, T. L. (2014). *Toma de Decisiones para Líderes*. Pittsburgh: RWS Publications. doi:978-1-8888603-29-3
- Superintendencia de Bancos . (2017). *Superintendencia de Bancos* . Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Vera, A. E. (2014). *Gestion de credito y cobranza para prevenr y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha* . Guayaquil.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Encuesta dirigida a: Personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., agencia El Ángel, con los responsables de las diferentes áreas, que permita determinar el adecuado desarrollo de las actividades.

Instrucciones: Lea detenidamente y marque con una X en la respuesta que considera apropiada; la información proporcionada contribuirá al desarrollo de esta investigación.

1. **¿En la cooperativa existe una adecuada planificación estratégica? (misión, visión, objetivos, indicadores).**

____Si

____No

2. **Ha recibido capacitaciones con contenidos acordes al área en la cual desarrolla sus actividades las cuales le permiten mejorar su desempeño laboral.**

____Si

____No

3. **¿El comité de crédito tiene establecido un proceso para la aprobación de un crédito?**

____Si

____No

4. ¿Verifica la autenticidad de la información presentada por las personas solicitantes de un crédito?

____Si

____No

5. Que consideración tiene usted sobre las instalaciones, equipos y materiales que tiene la institución.

____Adecuados

____Obsoletos

6. ¿Los sistemas informáticos que posee la entidad cuentan con las herramientas necesarias para realizar cálculos matemáticos y financieros que se requieren en el proceso de otorgamiento de un crédito?

____Si

____No

7. ¿Los sistemas informáticos implementado por la institución ha presentado fallas?

____Si

____No

8. ¿Se mantiene una base de datos actualizada de los socios morosos clasificada por sectores, montos y fechas?

____Si

____No

9. ¿Conoce usted cual es la normativa legal, políticas, procedimientos que le permitan disminuir el riesgo operativo (morosidad)?

____Si

____No

10. Existen en la institución estrategias que se orienten a disminuir la morosidad en microcrédito

____Si

____No

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida a: Jefe de Agencia

Objetivo: Determinar los problemas que ocasionan la morosidad en la cartera de microcrédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán.

1. Cuál es el perfil profesional que una persona debe cumplir para pertenecer a la institución.
2. Se han establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas.
3. Según su criterio como es la comunicación entre los empleados de la institución.
4. A su criterio, ¿cómo califica el porcentaje de morosidad en la cartera de Microcrédito de la institución? (alto, medio, bajo).
5. En cuanto al tema de morosidad, como maneja la institución a socios en mora.
6. Considera usted necesario la aplicación de estrategias que le ayuden a controlar la morosidad en la institución.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida a: Jefe de crédito y cobranza

Objetivo: Evaluar la gestión del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y crédito Tulcán.

Preguntas

2. Existe una guía para el otorgamiento de microcréditos.
3. Cuenta con mecanismos que permitan verificar la autenticidad de la información entregada por el solicitante de un crédito.
4. Se analiza las 5C del crédito.
5. Existe una guía para efectuar la recuperación de cartera.
6. Cuenta la institución con estrategias y procedimientos de cobranza, cuales son.
7. A su criterio cual es la principal causa de morosidades en el rubro de microcrédito.
8. ¿Tiene conocimiento acerca del sistema de análisis financiero PERLAS?